
BACHELORARBEIT

Frau

Maria Gläser

**Erarbeitung eines Tourismus-
marketing-Konzepts für eine
kleine Mittelstadt am Beispiel
der Stadt Riesa**

Mittweida, 2011

BACHELORARBEIT

Erarbeitung eines Tourismus- marketing-Konzepts für eine kleine Mittelstadt am Beispiel der Stadt Riesa

Autor:

Frau

Maria Gläser

Studiengang:

**Business Management -
Tourismus, Hotel und Event**

Seminargruppe:

BM08w2 - B

Erstprüfer:

Professor Horst Müller MBA

Zweitprüfer:

M. A. Manuela Langer

Einreichung:

Mittweida, 15. Juli 2011

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2011

BACHELOR THESIS

Developing of a tourism marketing concept for a small medium-sized town, using the example of Riesa

author:

Ms.

Maria Gläser

course of studies:

**Business Management -
Tourism, Hotel and Event**

seminar group:

BM08w2 - B

first examiner:

Prof. Horst Müller MBA

second examiner:

M. A. Manuela Langer

submission:

Mittweida, 15.07.2011

defence/ evaluation:

Mittweida, 2011

Bibliografische Beschreibung:

Gläser, Maria:

Erarbeitung eines Tourismusmarketing-Konzepts für eine kleine Mittelstadt am Beispiel Riesa. – 2011 – 7 Seiten Verzeichnisse, 64 Seiten Inhalt, 6 Seiten Anhänge

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2011

Referat:

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit der Erstellung eines Tourismusmarketing-Konzepts für Mittelstädte, konkret am Beispiel der sächsischen Stadt Riesa. Durch Analyse des sächsischen Tourismusmarkts sowie dem touristischen Angebot und der Nachfrage in Riesa wird die konkrete Notwendigkeit des Tourismusmarketings in Riesa überprüft.

Die Ergebnisse ermöglichen die Anpassung des Prozesses zur Erstellung des Marketing-Konzepts an die Möglichkeiten der Stadt. Im Ergebnis werden Rückschlüsse auf die Möglichkeiten von Tourismusmarketing als Bestandteil des Stadtmarketings in Mittelstädten gezogen.

Inhaltsverzeichnis

Bibliografische Beschreibung:	X
Referat	X
Inhaltsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1 Einführung	1
2 Der Tourismusmarkt in Sachsen.....	2
2.1 Gliederung nach Destinationen	2
2.1.1 Geografische Gliederung.....	3
2.1.2 Gliederung nach Tourismus-Segmenten	6
2.2 Statistische Auswertung des Tourismusmarkts in Sachsen	9
2.3 Einführung am Beispiel Riesa.....	11
3 Tourismusmarketing in Mittelstädten	13
3.1 Definition: Tourismusmarketing	13
3.2 Notwendigkeit für Mittelstädte.....	18
3.2.1 Definition: Mittelstadt	18
3.2.2 Prüfung der Notwendigkeit für Tourismusmarketing in Mittelstädten.....	19
3.3 Anwendung auf Riesa	22
4 Tourismusmarketing-Konzeption.....	30
4.1 Allgemeines zum Marketing einer Destination	30
4.2 Erfolgsfaktoren im Destinationsmarketing.....	32
4.3 Prozess des Marketings einer Destination.....	34
4.3.1 Situationsanalyse	35
4.3.2 Zielsetzung.....	38
4.3.3 Strategie-Entwicklung.....	40
4.3.4 Festlegung des Marketing-Mix.....	52
4.3.5 Implementierung.....	59
4.3.6. Controlling	61
5 Fazit	64
Anhang.....	65
Anhang 1 – Touristisches Angebot der Stadt Riesa.....	65
Anhang 2 – Vergleich einiger Tourismusmarketing-Konzepte	67
Anhang 3 – SWOT-Analyse für den Tourismus in Riesa	68
Literaturverzeichnis	71
Selbstständigkeitserklärung	75

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Touristische Struktur in Sachsen	3
Abbildung 2: Organisation des Tourismus in Sachsen	4
Abbildung 3: Regionale Leitthemen und Leistungsschwerpunkte	7
Abbildung 4: Altersstruktur von Kurzurlaubsreisenden mit Ziel Sachsen	10
Abbildung 5: Stadtmarketing als ganzheitliches Konzept	14
Abbildung 6: E-Mail-Signatur der RIESA INFORMATION	24
Abbildung 7: Arten der Informationsbeschaffung von Kunden der RIESA INFORMATION (2010)	27
Abbildung 8: Art der Kontaktaufnahme bei Anfragen (2010)	27
Abbildung 9: Strategische Situationsanalyse	35
Abbildung 10: Stärken-Schwächen-Profil einer Destination	36
Abbildung 11: Strategie-Mix als Übersicht	42
Abbildung 12: Ausschnitt aus Abb. 11 (Entwicklungsstrategien)	42
Abbildung 13: Z-Strategie in einer Ansoff-Matrix	44
Abbildung 14: Möglichkeiten der Diversifikation einer Destination	45
Abbildung 15: Ausschnitt aus Abb. 11 (Konkurrenzorientierte Strategien)	48
Abbildung 16: Ausschnitt aus Abb. 11 (Kundenorientierte Strategien)	50
Abbildung 17: Ausschnitt aus Abb. 11 (Positionierungsstrategien)	50
Abbildung 18: Phasenorientierte Implementierung	60
Abbildung 19: Benchmarking auf verschiedenen Ebenen	62
Abbildung 20: Dimensionen einer Balanced Scorecard	63

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Umsetzung touristischer Themen durch die Tourismusvereine Sachsens	8
Tabelle 2: Aufgaben und Ziele der einzelnen Handlungsfelder im Stadtmarketing	15
Tabelle 3: Merkmale des Tourismusmarketings	18
Tabelle 4: Gängige Einteilung der Städtetypen	18
Tabelle 5: Natürliche und abgeleitete Rahmenbedingungen in Destinationen	21
Tabelle 6: Natürliche und abgeleitete Rahmenbedingungen in Riesa	26
Tabelle 7: Handlungsbereiche einer Positionierungsstrategie	33
Tabelle 8: Positionierungsmöglichkeit für Riesa	34
Tabelle 9: Strategie-Baukasten	52
Tabelle 10: Inhalte der Marketing-Instrumente	54
Tabelle 11: Beispiele für Marketing-Mix von Reiseveranstaltern	54
Tabelle 12: Angebote in Riesa für die Zielgruppen der Stadt	56
Tabelle 13: Vergleich einiger Tourismusmarketing-Konzepte	67
Tabelle 14: Stärken-Schwächen Analyse für Riesa	68
Tabelle 15: Chancen-Risiken-Analyse für Riesa	69
Tabelle 16: Darstellung einer SWOT-Matrix	69
Tabelle 17: SWOT-Matrix am Beispiel Riesa	70

1 Einführung

Bevor ein Tourismusmarketing-Konzept für Mittelstädte erstellt wird, sollte überprüft werden, ob für die jeweilige Destination der Tourismus eine wirtschaftliche Bedeutung hat und Angebot und Nachfrage ausreichend vorhanden sind um die Notwendigkeit eines Tourismusmarketing-Konzepts zu beweisen.

Zunächst ist daher ein Ziel dieser Bachelorarbeit die Überprüfung, von welchen Merkmalen abhängig ist, dass eine Stadt Tourismusmarketing betreibt. Konkretisiert wird diese Überprüfung am Beispiel der sächsischen Mittelstadt Riesa. Durch Analyse soll diese Beurteilung unter Beachtung der Nachfrage und des Angebots sowie der Bedeutung des Tourismus für die Stadt Riesa und darüber hinaus der Bedingungen am sächsischen Tourismusmarkt erfolgen. Im Ergebnis soll festgestellt werden, ob die Stadt Riesa Marketing im Tourismusbereich benötigt.

Es sollen konkrete Merkmale für Tourismusmarketing aus der Kombination von Tourismusmarketing als Bestandteil des Stadtmarketings und Eigenschaften der Stadt als Destination entwickelt werden. Dafür wird die Definition von Tourismusmarketing mit Merkmalen von Destinationen in Verbindung gebracht und ins Gefüge des Stadtmarketings integriert.

Weiterhin soll der gesamte Prozess des Marketings erläutert und konkret auf die individuellen Möglichkeiten der Stadt Riesa angepasst und angewendet werden. Dieses Kapitel orientiert sich im Aufbau am Management-Prozess mit den Bestandteilen Analyse, Planung, Implementierung und Controlling.

Da Riesa als beispielhafte Mittelstadt eingeordnet wird, sollen dabei zusätzlich allgemeine Rückschlüsse auf die Möglichkeiten des Tourismusmarketings in Mittelstädten gezogen und Empfehlungen dafür gegeben werden. Als Gesamt-Ergebnis soll ein Leitfaden entstehen, der für die Anwendung von Tourismusmarketing in Mittelstädten allgemeine Gültigkeit besitzt.

2 Der Tourismusmarkt in Sachsen

2.1 Gliederung nach Destinationen

Thomas Bieger¹ definiert den Begriff der Destination wie folgt:

Destination ist ein „geografischer Raum (Ort, Region, Weiler), den der jeweilige Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel auswählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung/ Beschäftigung.“²

Die Destination wird also vom Gast ausgewählt und kann in seiner persönlichen Auffassung vom Resort bis zum Kontinent reichen. Wie groß die vom Gast gewählte Destination ist, ist abhängig von zwei Faktoren³:

1. Je ferner das Reiseziel vom gewohnten Umfeld des Reisenden liegt, desto weiter (auf den Raum bezogen) fasst er die Definition der Destination.
2. Je spezieller der Zweck der Reise ist, desto enger wird die Destination gefasst.

Aus diesen unterschiedlichen Ansichten ist es zu erklären, dass es entsprechend unterschiedliche Ebenen der Vermarktung von Destinationen gibt. So wird das touristische Resort beispielsweise vom Unternehmer direkt vermarktet, die Stadt, in der dieses Resort gelegen ist, wiederum von einer örtlichen Tourismusorganisation (Fremdenverkehrsverein etc.), die Tourismusregion vom regionalen Tourismusverein und das Bundesland von der entsprechenden Dachorganisation.

Dass diese teilweise gedoppelten Marketing-Aktivitäten nicht ineffizient sind, liegt darin begründet, dass jeder Gast bzw. jedes Gästesegment einen anderen Raum (bezüglich Größe) als Destination betrachtet. Für diese Räume mit ihren vielfältigen touristischen Angeboten gilt es, die passenden Marketing-Strategien zu finden, was wiederum Aufgabe der Vermarkter auf den unterschiedlichen Ebenen ist.

In dieser Bachelorarbeit werden aufgrund des Themas die Begriffe „Stadt“ und „Destination“ synonym behandelt, da sie hier dasselbe Angebot umfassen.

¹ Prof. Thomas Bieger ist Experte für BWL mit Schwerpunkt Tourismus. Er ist seit 1999 geschäftsführender Direktor des Instituts für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen und Autor tourismus-relevanter Literatur.

² Vgl. Bieger, Management von Destinationen, 2008, S. 56.

³ Vgl. ebd., S. 57.

2.1.1 Geografische Gliederung

Vermarktungsebenen sind auch in Sachsen vorhanden. Unter dem Dachverband „Landestourismusverband Sachsen e. V.“ (LTV Sachsen) sind neun regionale Tourismusverbände zusammengefasst (Siehe folgende Abbildung). Dem Landestourismusverband steht die Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen mbH als Marketing-Spezialist zur Seite und plant, kontrolliert und führt die Marketing-Aktivitäten durch, die den gesamten Freistaat als Tourismusort betreffen.



Abbildung 1 - Touristische Struktur in Sachsen (eigene Darstellung nach Abbildung des Landestourismusverbandes Sachsen e. V.)⁴

Die Destinationen, die jeweils von den Verbänden verwaltet werden, sind thematisch zusammengefasst, bzw. in Naturräume gegliedert. Das heißt, es werden einige Landkreise geteilt – die politischen Grenzen sind daher nicht strikt Grenzen der Destinationen. So umfasst das Reisegebiet Sächsisches Elbland folgendes Gebiet: Landkreis Meißen und Teile des Landkreises Sächsische Schweiz-Osterzgebirge⁵.

Die geografischen Abgrenzungen, die für die neun Reisegebiete Sachsens jeweils gelten, wurden zwischen dem Sächsischen Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit und dem Landestourismusverband vereinbart.⁶

⁴ Ursprüngliche Abbildung vgl.: Landestourismusverband Sachsen e. V. (Hg.). Ohne Datum. „Touristische Strukturen in Sachsen“. In: ltv-sachsen.de. <http://bit.ly/qbzzEc> (Zugriff am 22. April 2011).

⁵ Vgl. Statistisches Landesamt Freistaat Sachsen, Statistischer Bericht 2010, 2011, S. 29.

⁶ Vgl. ebd. S. 3.

Die folgende Abbildung zeigt die Verbindungen zwischen den sächsischen Organisationen, die den Tourismus betreffen.

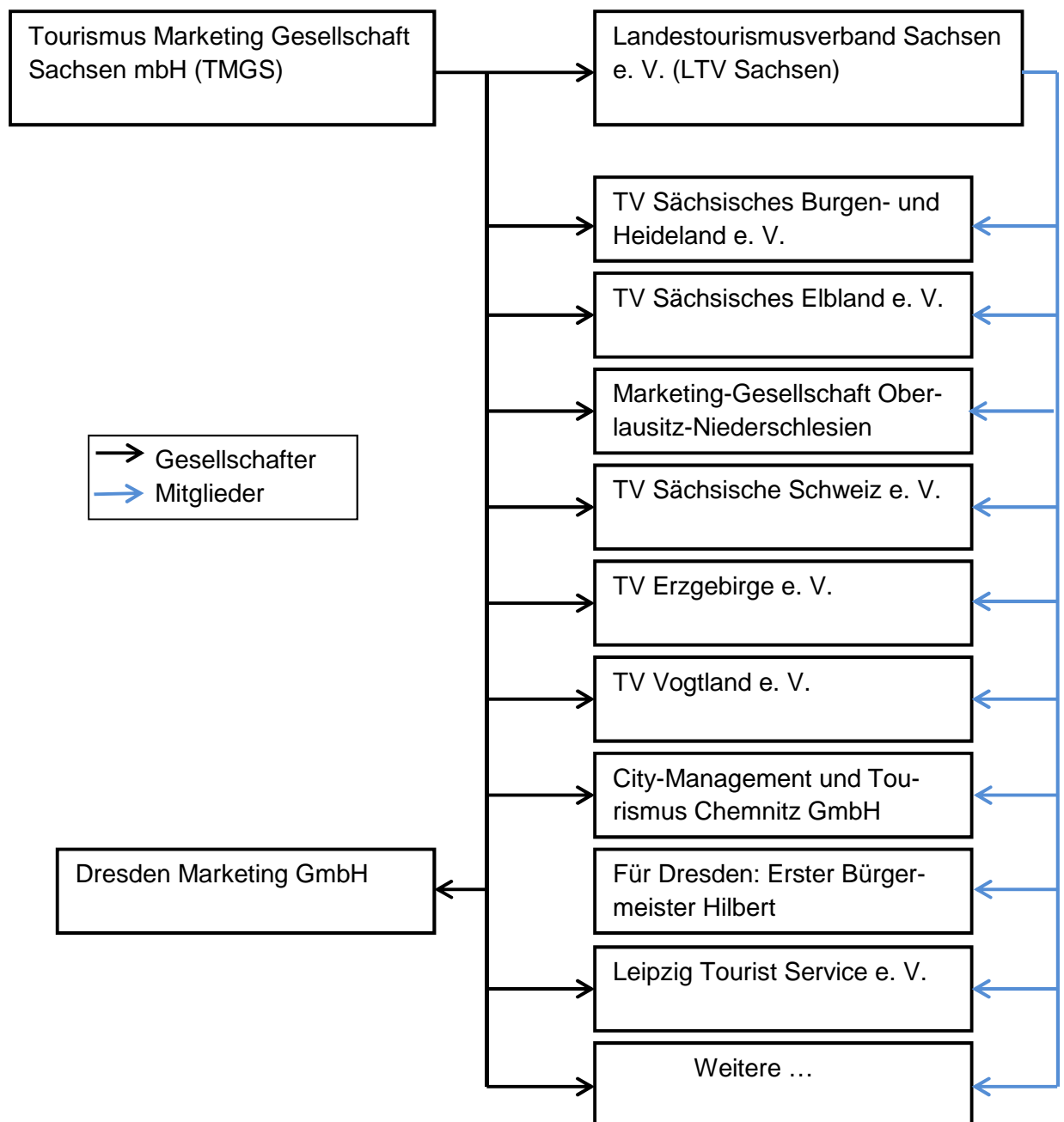


Abbildung 2 - Organisation des Tourismus in Sachsen (eigene Darstellung auf Grundlage von Angaben des LTV und der TMGS⁷) Die Bezeichnung Tourismusverband wurde mit TV abgekürzt.

Das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (SMWA) hat die Aufgabe, die „politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen für die Entwicklung des

⁷ Vgl. Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen mbH (Hg.). Ohne Datum. „Gesellschafter der TMGS“. In: sachsen-tourismus.de. <http://bit.ly/pfDczj> (Zugriff am 21.05.2011) und TMGS (Hg.). Ohne Datum. „Die Mitglieder“. In: reiseland-sachsen.de. <http://bit.ly/rrOxqY> (Zugriff am 21.05.2011).

Tourismus im Freistaat Sachsen“⁸ zu schaffen. In dieser Aufgabe wird es unterstützt durch die Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen mbH und den Landestourismusverband Sachsen e. V., denen gegenüber es übergeordnet agiert.

Sachsens touristisches Angebot wird zur besseren Übersichtlichkeit für potenzielle Gäste über Top-Themen vermarktet. Dazu entwickelt die **Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen mbH** (TMGS) für die fünf Hauptthemen Kunst und Kultur, Städtetourismus, Familienurlaub, Vitalurlaub und Wellness sowie Aktivurlaub verschiedene touristische Angebote. Diese Angebote werden in Vertriebsmaßnahmen der TMGS eingegliedert: Darstellung in diversen thematischen Broschüren, Werbung auf der Internetseite der TMGS⁹, Durchführung von Messe-Auftritten, Präsentationen, PR und weiteren Maßnahmen. Zusätzlich zum Marketing in Deutschland werden auch verschiedene Auslands-Quellmärkte bearbeitet. Die drei bedeutendsten Quellmärkte im Ausland für den gesamten Freistaat Sachsen sind im Jahr 2010 die USA, Niederlande und Österreich gewesen. Das bedeutet, dass aus diesen Ländern prozentual die größten Gruppen von ausländischen Gästen nach Sachsen reisen.¹⁰ Für diese Quellmärkte werden Bedarfs-Analysen durchgeführt, um speziell auf Gäste dieser Herkunft ausgerichtete Angebote zu definieren.

Der **Landestourismusverband Sachsen e. V.** (LTV) vertritt laut eigenen Angaben die tourismus-politischen Interessen seiner Mitglieder auf regionaler Ebene¹¹. Seine Mitglieder sind neben den neun regionalen Tourismusverbänden weitere tourismusrelevante Verbände und Vereine, z. B. der Sächsische Heilbäderverband e. V. Der LTV ist Gesprächspartner des Sächsischen Landtags, der Sächsischen Staatsregierung, der Parteien und weiterer politischen Institutionen zum Thema Tourismuspolitik. Ziel ist die Stärkung und Förderung des Tourismus als Wirtschaftsfaktor. Für die Mitglieder stellt der Verein eine Informationsplattform zur Verfügung und unterstützt die Mitglieder auch bei der Steigerung der Qualität der verschiedenen Angebote.¹² Dies kann beispielsweise durch Unterstützung bei Bewerbungen für Qualitätssiegel oder Abstimmung der touristischen Produkte der Destinationen bezüglich ihrer Qualität geschehen.

⁸ Vgl. SMWA (Hg.). Ohne Datum. „Struktur“. In: smwa.sachsen.de. <http://bit.ly/oMHNHh> (Zugriff am 19.5.2011).

⁹ Die Internetseite der TMGS ist: www.sachsen-tourismus.de.

¹⁰ Vgl. Statistisches Landesamt Freistaat Sachsen, Statistischer Bericht, 2011, S. 31.

¹¹ Vgl. Landestourismusverband Sachsen e. V. (Hg.). Ohne Datum. „Was sind die Vorteile einer Mitgliedschaft im LTV?“. <http://www.ltv-sachsen.de/cgi-bin/click.system?s=Mehrwert%20f%FCr%20Mitglieder&navid=1026&sid=c> (Zugriff am 20.5.2011).

¹² Vgl. Landestourismusverband Sachsen e. V. (Hg.). Ohne Datum. „Was sind die Vorteile einer Mitgliedschaft im LTV?“. <http://www.ltv-sachsen.de/cgi-bin/click.system?s=Mehrwert%20f%FCr%20Mitglieder&navid=1026&sid=c> (Zugriff am 20.5.2011).

Die **regionalen Tourismusverbände** haben vorrangig die Aufgabe, das touristische Angebot ihrer Region qualitativ und quantitativ weiter zu entwickeln. Dies kann dadurch geschehen, dass die Angebote einer Region aufeinander abgestimmt werden und damit die Region für Gäste mit einer eindeutigen Positionierung angesprochen werden können. Die quantitative Weiterentwicklung bezieht sich auf die Anzahl der Angebote – neue touristische Produkte sollen von Beginn an in das regional spezifische Angebotsspektrum eingefügt werden. Darüber hinaus sollen die Verbände Gemeinschaftsmarketing für die Region betreiben. Sie vertreten die Verbandsinteressen gegenüber Bund, Ländern und Kommunen sowie weiteren, touristisch relevanten, Organisationen.¹³ Als Beispiel für solche Interessen seien hier nur tourismuspolitische Interessen genannt, die der Weiterentwicklung der Destination dienen, z. B. Verbesserung der regionalen Infrastruktur.

2.1.2 Gliederung nach Tourismus-Segmenten

In den Grundzügen der Sächsischen Tourismuspolitik wird das touristische Angebot des Freistaates in fünf touristische Themenfelder eingeteilt:¹⁴

1. Kulturtourismus

historische Städte/ Sehenswürdigkeiten/ Bauten, Museen, Ausstellungen, Musik, Konzert, Theater, Jugend- und Eventkultur, Industriekultur, Brauchtum etc.

2. Meetings, Incentives¹⁵, Congresses, Events (MICE)

Städtereisen, Geschäftsreisen, v. a. Tagungs- und Kongresstourismus, Events

3. Land- und Natururlaub

Camping, Tradition und Brauchtum, Kulinarik/ regionale Produkte

4. Sport- und Aktivurlaub

alle Formen des Breitensports, Wandern, Radfahren, Wintersport, Wassersport, Reiten, Trendsportarten etc.

5. Gesundheitstourismus

Kur, Wellness, Naturheilkunde

Diese können laut der Fortschreibung der Grundzüge der Sächsischen Tourismuspolitik den Reisegebieten des Freistaats aufgrund von Unterschieden zwischen den sächsischen Destinationen in Bezug auf Bekanntheitsgrad, Attraktivität und Wettbewerbsstärke nicht alle gleichermaßen von allen Regionen vermarktet werden.¹⁶ Da dies zumindest bis 2004 genauso praktiziert wurde, wird in der Fortschreibung der Vorschlag angebracht, jedem Reisegebiet spezifische Leitthemen zuzuordnen. Diese Schwerpunkte entsprechen den

¹³ Zu den Aufgaben des Tourismusverbandes Vogtland e. V. vgl.: <http://www.vogtlandtourist.de/cgi-bin/click.system?navid=1014&sid=de> (Zugriff am 20.5.2011).

¹⁴ Vgl. SMWA, Grundzüge sächsischer Tourismuspolitik, 2004, S. 3.

¹⁵ Incentives sind Reisen, die ein Unternehmen für erfolgreiche Mitarbeiter organisiert (Motivation).

¹⁶ Vgl. SMWA, Fortschreibung der Grundzüge sächsischer Tourismuspolitik, 2004, S. 62.

Kernkompetenzen der Regionen und wurden aus der Analyse von „regionalen Stärken und erkennbaren Potenzialen in den touristischen Regionen“¹⁷ abgeleitet.

Dabei wurden für das Thema *Kultur* drei Unterkategorien festgelegt: Historische Bausubstanz/ Architektur, Industriekultur sowie Handwerk, Brauchtum und Kulturveranstaltungen.¹⁸ Zusätzlich wird hier weiter unterschieden, in welchen Maß das jeweilige Thema dort von Bedeutung ist – als Leitthema oder als untergeordneter Leistungsschwerpunkt. (In dieser Darstellung wird der Raum Westsachsen/ Zwickau einzeln aufgeführt. Dieser wurde 2006 in das Reisegebiet Tourismusverband Erzgebirge eingegliedert.¹⁹) Folgende Darstellung zeigt die Schwerpunktthemen des sächsischen Tourismus.

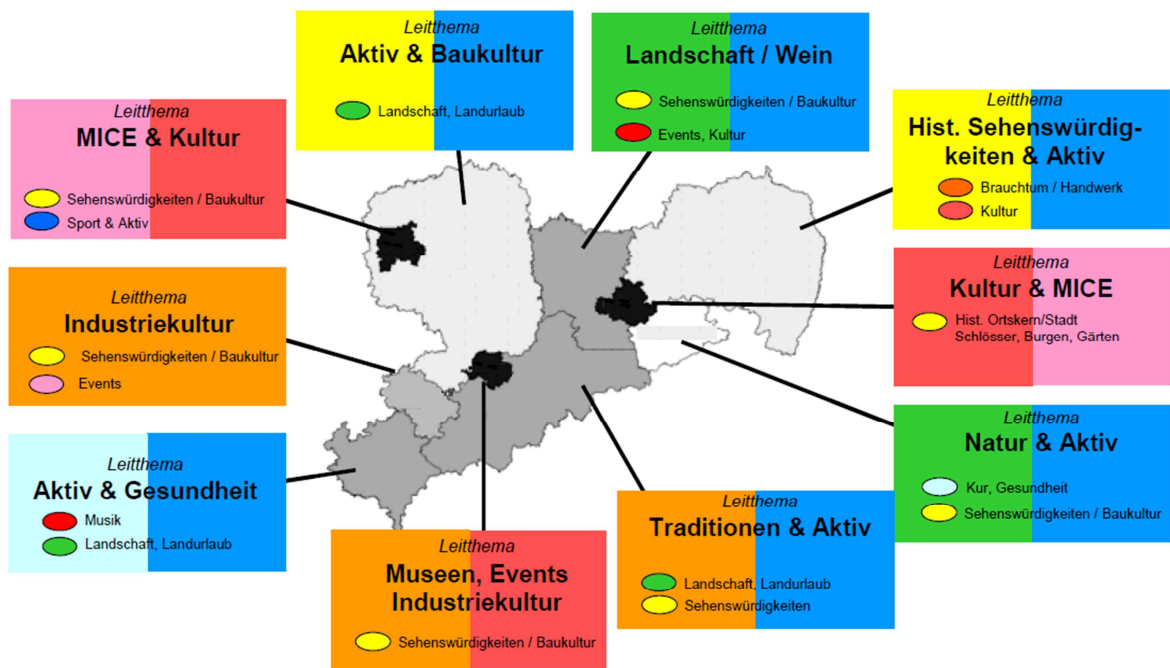


Abbildung 3 - Regionale Leitthemen und Leistungsschwerpunkte²⁰

Für diese Themen und Schwerpunkte soll die Verantwortung bezüglich der Marketing-Aktivitäten beim jeweiligen regionalen Tourismusverband liegen, kann aber auch innerhalb der Region geteilt werden.

Durch Analyse von Informationsmaterialien und Internetauftritten der regionalen Tourismusverbände wurde von der Verfasserin überprüft, inwieweit diese Themen tatsächlich angeboten und umgesetzt werden. Eine Zusammenfassung der Erkenntnisse enthält die folgende Tabelle.

¹⁷ SMWA, Fortschreibung der Grundzüge sächsischer Tourismuspolitik, 2004, S. 63.

¹⁸ Vgl. SMWA, Grundzüge der sächsischen Tourismuspolitik. Zusammenfassung, 2004, S.14.

¹⁹ Vgl. Statistisches Landesamt Sachsen, Ankünfte im Freistaat Sachsen nach Reisegebieten ab 2000, 2011.

²⁰ Abbildung übernommen von: SMWA, Grundzüge der sächsischen Tourismuspolitik, 2004, S. 14 (leichte Abänderung: Namen der Regionen gelöscht, wegen schlechter Lesbarkeit).

Reisegebiet	Festgelegte Themen/ Schwerpunkte	Erfüllt?	Angebot und Umsetzung u. a. durch:
Leipzig	MICE + Kultur	✓	Messe, Universität, Auerbachs Keller
	Sehenswürdigkeiten/ Baukultur	✓	Völkerschladtenkmal
	Sport + Aktiv	✗	
Dresden	Kultur + MICE	✓	Semperoper, Events, Messe
	hist. Ortskern, Schlösser, Burgen, Gärten	✓	weltweit bekannte Altstadt, Großer Garten
Chemnitz	Museen, Events, Industriekultur	✓	Museum Gunzenhauser, Otto-Dix-Jahr, Tage der Industriekultur, Industriemuseum
	Sehenswürdigkeiten/ Baukultur	✓	Architektur (Industriebauten, Oper, ...) Gewölbegänge unter Kaßberg
Sächs. Burgen- und Heideand	Aktiv + Baukultur	✓	Rad-, Wassertourismus, Reiten, Burgen, techn. Denkmäler, Klöster, Bergbau
	Landschaft + Landurlaub	✓	Leipziger Neuseenand, Naherholungsgebiet um Kriebstein-Talsperre
Sächs. Elbland	Landschaft + Wein	✓	bekanntes Weinanbau-Gebiet, Elblandschaft
	Sehenswürdigkeiten/ Baukultur	✓	Albrechtsburg Meißen, Schlösser, Kloster
	Events/ Kultur	✓	Elbeschiffahrt, Heiratsmarkt in Diesbar-Seußlitz (historisch begründet)
Oberlausitz	hist. Sehenswürdigkeiten + Aktiv	✓	Oberlausitzer 6-Städte-Bund, Archäologischer Radweg, Wasser- und Wintersport
	Brauchtum/ Handwerk	✓	Ferienstraße "Handwerk erleben", Glashütten, Tagebau
	Kultur	✓	Muskauer Park, Sorbische Kultur (Osterbräuche), Via Sacra - Landesausstellung
Sächs. Schweiz	Natur + Aktiv	✓	Nationalpark, Malerweg (Wandern), Elberadweg, Wassersport, E-Bike
	Kur/ Gesundheit	✓	Diverse Kurangebote und Rehabilitationsangebote
	Sehenswürdigkeiten/ Baukultur	✓	Festung Königstein, Felsenbühne Rathen
Erzgebirge	Traditionen + Aktiv	✓	Silberstraße (Bergbau), Wandern, Wintersport, Kur, Wellness
	Landschaft + Landurlaub	✓	Naturpark Erzgebirge/ Vogtland, Gebirgslandschaft
	Sehenswürdigkeiten	✓	Schlösser, Burgen, Bergstädte
Vogtland	Aktiv + Gesundheit	✓	Radfahren, Wandern, Reiten - Wellness und Kurangebote
	Musik	✓	Musikinstrumente-Bau, Philharmonien, Volksmusik-Events
	Landschaft + Landurlaub	✓	Naturpark Erzgebirge/ Vogtland, "Urlaub in Sächsischen Dörfern"

Tabelle 1 - Umsetzung touristischer Themen durch die Tourismusvereine Sachsens (eigene Darstellung)

Es ist zu erkennen, dass die Tourismusverbände die Leitthemen und Leistungsschwerpunkte, die in den tourismuspolitischen Grundzügen Sachsens festgelegt wurden, grundsätzlich mit Angeboten untersetzen. Bei der Analyse der Informationsmaterialien gab es teilweise Aspekte, die darüber hinaus gehen und auch Lücken, die es zu füllen gilt (z. B. wird Leipzigs Sport- und Aktivangebot nicht ausreichend kommuniziert).

2.2 Statistische Auswertung des Tourismusmarkts in Sachsen

Im Jahr 2010 wählten über 40% der Deutschen als Reiseziel Deutschland.²¹

Im selben Jahr betrug die Zahl der Ankünfte von deutschen Reisenden in Sachsen 5.572.955. Die Zahl der Ankünfte ist seit 1992 konstant gestiegen.²² Da auch das gesamte Reisevolumen der Deutschen gewachsen ist, geht diese Entwicklung mit dem Trend, kann aber auch darauf zurück zu führen sein, dass das touristische Angebot Sachsens stetig erweitert wurde und wird.

Sachsen ist für Deutsche eher unbedeutend als Urlaubsreiseziel. Als Urlaubsreisen bezeichnet man im Allgemeinen Reisen, die mehr als vier Übernachtungen umfassen.²³ Die beliebtesten Ziele für Urlaubsreisen sind innerhalb Deutschlands Bayern, Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein.²⁴ Demnach wird Sachsen als Urlaubsreiseziel weniger berücksichtigt, findet aber bei Kurzreise-Angeboten mehr Anklang. In diesem Ranking steht Sachsen an dritter Stelle hinter Bayern und Nordrhein-Westfalen.²⁵ Diese sogenannten Kurzurlaubsreisen haben eine Dauer von 2 – 4 Tagen.

Etwa 11% der deutschen Bevölkerung interessieren sich für einen Urlaub (Kurzurlaub und Urlaubsreise) in Sachsen²⁶, was die Nachfrage bestätigt. Aufgrund dieser Bedeutung Sachsens für das Segment der Kurzurlaube gilt für Sachsen als Grundsatzziel unter anderem die „Positionierung Sachsens als Kurzreiseziel (für Zweit- und Dritturlaub)“²⁷.

²¹ Vgl. Deutscher Reiseverband, Fakten und Zahlen 2010, 2011, S. 1.

²² Vgl. Statistisches Landesamt, Ankünfte und Übernachtungen in Beherbergungsstätten des Freistaates Sachsen nach dem Herkunftsland der Gäste ab 1992 (Auswahl). 2011

²³ Vgl. Deutscher Tourismusverband (DTV), Zahlen, Daten, Fakten, 2010, S. 16.

²⁴ DTV, Zahlen, Daten, Fakten, 2010, S. 17.

²⁵ DTV, Zahlen, Daten, Fakten, 2010, S. 18.

²⁶ Vgl. N.I.T., Urlaubstourismus in Sachsen, 2010, S. 23.

²⁷ SMWA, Fortschreibung der Grundzüge sächsischer Tourismuspolitik, 2004, S. 68.

Kurzurlaubsreisen können je nach Reisezweck weiter differenziert werden. Laut der Reiseanalyse²⁸ ist für die Befragten 2009 eine Kurzurlaubsreise allgemein gleichzeitig eine

- Städtereise (30%)
- Reise zu Verwandten/ Bekannten (29%)
- Reise zum Zwecke der Erholung (18%)
- Reise zu kulturellem Zweck (13%)

gewesen.

Befragte, die Kurzurlaubsreisen mit dem Ziel Sachsen beurteilten, zeigten eine andere Verteilung an. Für sie ist ein Kurzurlaub in Sachsen gleichzeitig eine

- Städtereise (51%)
- Kulturreise (21%)

Kurzurlaubsreisen mit Zweck der Besichtigung von Städten sind im Ergebnis für Sachsen ein interessantes Segment, welches auf Grund der Nachfrage-Kapazität zu nutzen gilt.

Kurzurlaub als Form der Reise ist nicht saisonal abhängig, wird also zu jeder Jahreszeit durchgeführt. Jedoch reagiert sie sensibler als andere Reisesegmente auf andere externe Einflüsse, zum Beispiel Wetter, Feiertage (bes. Brückentage) und wirtschaftliche Situation des Reisenden.²⁹

Auch Mittelstädte können mit Angeboten, die Städte- und Kulturreisen charakterisieren, aufwarten und so diese Gästesegmente ansprechen. Zu solchen Angeboten zählen zum Beispiel Museen, Konzerte, Stadtfeste, Gästeführungen, etc. Diese beispielhaften Aktivitäten sind in Riesa vorhanden, sodass Riesa durchaus als eigenständiges Ziel einer Städtereise gelten kann.

In der Reiseanalyse wird der Kurzurlaubsreisende mit Ziel Sachsen wie folgt dargestellt:

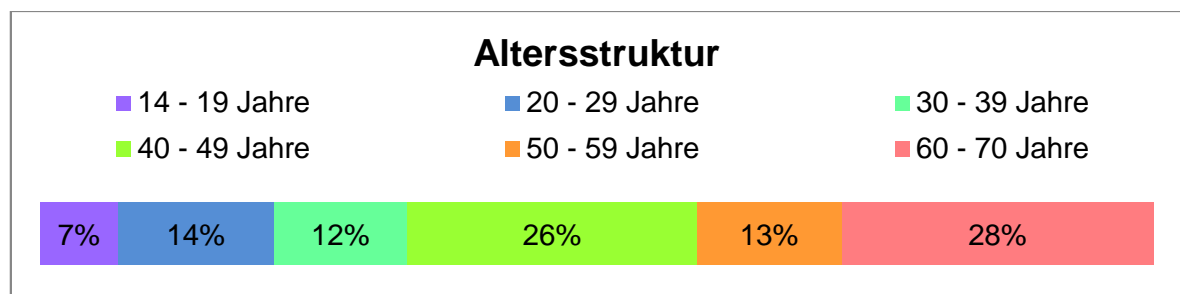


Abbildung 4 - Altersstruktur von Kurzurlaubsreisenden mit Ziel Sachsen (eigene Darstellung auf Grundlage von der RA 2010)³⁰

²⁸ Vgl. Winkler, Karin, FUR e. V. Modulbericht RA 2010, 2010, o.S.

²⁹ Vgl. Winkler, Karin, FUR e. V. Modulbericht RA 2010, 2010, S.6.

³⁰ Winkler, Karin, FUR e. V. Modulbericht RA 2010, 2010, S.26.

In den Altersgruppen 40 – 49 Jahren und 60 – 70 Jahren liegen die Sachsen-Reisenden über dem Durchschnittsalter der Kurzurlaubsreisenden³¹, die als Ziel Deutschland wählten. Das kann laut Ansicht der Verfasserin damit begründet werden, dass die beiden Haupt-Kurzreisesegmente Sachsens (Städte- und Kulturreisen) auch ältere Gäste ansprechen und interessieren.

Bei den Kurzurlaubsreisenden mit Ziel Sachsen leben genau bei drei Vierteln der Befragten keine Kinder unter 15 Jahren im Haushalt.³² Daraus lässt sich schließen, dass eher weniger Familien (mit Kindern unter 15 Jahren) Kurzurlaub in Sachsen machen. Da auch der Durchschnitt von Deutschland-Kurzurlaubern sich ähnlich gliedert³³, ist anzunehmen, dass Familien entweder Urlaube mit mehr als 4 Übernachtungen oder Tagesausflüge bevorzugen, beziehungsweise auf Kurzurlaube zu Gunsten vom Jahresurlaub verzichtet wird.

Auf diese Zielgruppen kann auch Riesa eingehen, da beispielsweise Angebote für Senioren sowie kulturelle Aktivitäten in der Stadt vorhanden sind.

2.3 Einführung am Beispiel Riesa

Die Mittelstadt³⁴ Riesa liegt im Sächsischen Elbland. Für das Elbland sind Landschaft und Wein die Leitthemen. Tatsächlich aber endet das Weinanbaugebiet etwa 12km elbaufwärts vor Riesa in Diesbar-Seußlitz. Auch die Sächsische Weinstraße endet dort. Mit der Landschaft kann Riesa trotzdem bei Touristen überzeugen, besonders Fahrradtouristen, die auf dem gut frequentierten Elberadweg nach Riesa gelangen, finden an der leichten Hügellandschaft und den Elbauen nach eigenen Aussagen in der RIESA INFORMATION Gefallen. Laut einer Analyse führen 2008: 40.757 Radler in Höhe Riesa auf dem Elberadweg entlang.³⁵ Dieses Potenzial sollte mehr genutzt werden, zum Beispiel durch Lenkung der Radfahrer ins Stadtzentrum mittels Rastplätzen mit Info-Tafeln oder ähnlichem.

Weitere Leistungsschwerpunkte des Elblands liegen in Sehenswürdigkeiten/ Baukultur und Events/ Kultur (Vgl. Kapitel 2.1.2). Auch diese Themen werden in Riesa mit verschiedenen Angeboten untersetzt. Die Stadt Riesa entstand aus dem ältesten Kloster der alten Mark Meißen. Dieses wurde bis 2009 komplett saniert und steht nun Besuchern offen. Gleiches gilt für den bis 1999 restaurierten Kapitelsaal, der sich im ehemaligen Schloss

³¹ Vergleichswerte von Kurzurlaubsreisenden mit Ziel Deutschland: 40 – 49 Jahre: 21% und 60 – 70 Jahre: 22%. Vgl. dazu: Winkler, Karin, FUR e. V. Modulbericht RA 2010, 2010, S. 26.

³² Winkler, Karin, FUR e. V. Modulbericht RA 2010, 2010, S.26.

³³ Vgl. Winkler, Karin, FUR e. V. Modulbericht RA 2010, 2010, S.26.

³⁴ Vgl. Kapitel 3.2 – Definition von Städtetypen.

³⁵ Trendscape, Radreisen der Deutschen 2008, Individualpaket Elberadweg Süd, 2009, S.70.

der Stadt befindet. Gemeinsam mit dem angrenzenden Tierpark (zu Klosterzeiten als Kloster- und Kräutergarten genutzt), wird dieser Klosterkomplex als „Tierpark und Kloster“ beworben.

Events werden in Riesa in Form von Sportveranstaltungen und regional sehr bekannten Volksfesten durchgeführt. Das Stadtfest 2010 wurde laut Schätzungen des Veranstalters³⁶ während der drei Veranstaltungstage von etwa 25.000 Menschen besucht und 2011 wurden ähnlich viele Besucher erwartet. Diese Annahme wurde bestätigt, da laut Angaben des Veranstalters 26.000 Gäste kamen. Die Veranstaltung wurde im Umkreis von 15 Kilometern mit Plakaten und darüber hinaus über redaktionelle Beiträge in der Sächsischen Zeitung, Wochenkurier, etc. beworben.

Seit den 1990er Jahren sollte das Image Riesas von der Stahlstadt zur Sportstadt gewandelt werden. Dafür wurde 1999 die „Sachsenarena“ (heute „erdgas arena“) fertig gestellt. Im selben Jahr wurde dort die erste außerhalb Japans ausgetragene Weltmeisterschaft im Sumo ausgerichtet. Darauf folgten weitere internationale Sportveranstaltungen, die den Imagewandel unterstützten. Zu Beginn des Jahres 2011 stand die Bezeichnung Sportstadt Riesa zur Diskussion, da besonders der Breitensport in der Stadt nach Ansicht einiger Bürger nicht gefördert würde. Als Grundlage für die Debatte wurden acht Thesen³⁷ vom „Runden Tisch des Sports“ aufgestellt, um dem Image der Sportstadt wieder gerecht zu werden. Diese Diskussion dauert noch an, weshalb noch kein abschließendes Urteil gefunden ist.

Die verschiedenen touristischen Leistungsangebote der Stadt werden durch den Handels-, Gewerbe- und Verkehrsverein gebündelt und über die RIESA INFORMATION vermittelt. Unter anderem gibt es die Broschüre „Touristische Bausteine“, in denen die Leistungsträger kostenlos spezielle Gruppenangebote präsentieren können – diese werden dann von den Gästen in der RIESA INFORMATION gebucht. Darüber hinaus gibt es Eigenmedien der RIESA INFORMATION, zum Beispiel das Stadtporträt und weitere Broschüren über Kirchen und den Klosterkomplex „Tierpark und Kloster“.

Eine umfassende Liste mit Sehenswürdigkeiten findet sich im Anhang 1.³⁸

³⁶ Veranstalter des Stadtfestes ist die FVG Riesa mbH Förder- und Verwaltungsgesellschaft für Wirtschaft, Kultur und Sport Riesa mbH. Die Zahlen teilte der Leiter des Eventmanagements mit.

³⁷ Riesaer., 11.3.2011, Entwurf der Vorbereitungsgruppe: Acht Thesen zur weiteren Diskussion.

³⁸ Vgl. Anhang 1, S. 65.

3 Tourismusmarketing in Mittelstädten

3.1 Definition: Tourismusmarketing

Die Erstellung eines Tourismusmarketing-Konzepts für eine Stadt verlangt zunächst die Definition des Tourismusmarketings als Bestandteil des Stadtmarketings. Es gibt unterschiedliche Herangehensweisen, um Stadtmarketing zu betrachten und zu definieren. Für diese Arbeit soll von der Definition der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e. V. ausgegangen werden, welche wie folgt lautet:

Stadtmarketing „dient der nachhaltigen Sicherung und Steigerung der Lebensqualität der Bürger und der Attraktivität der Stadt im Standortwettbewerb. Dies geschieht im Rahmen eines systematischen Planungsprozesses und durch die Anwendung der Instrumente des Marketing-Mix. [...] Im Stadtmarketing werden Teilstrategien zusammengeführt. Diese unterscheiden sich nach Zielgruppen, Akteuren und räumlichen Schwerpunkten.“³⁹

Das Stadtmarketing bildet somit als ganzheitliches Konzept für alle Marketing-Aktivitäten (zu den entsprechenden Teilgebieten) die koordinierende Stelle. Alle Aktivitäten richten sich – wie auch im traditionellen Marketing⁴⁰ – an Kundenbedürfnissen aus. Diese Kunden sind in diesem Fall die jeweiligen Zielgruppen, die aus der folgenden Grafik hervorgehen.

³⁹ Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e. V. (Hg.). Ohne Datum. „Stadtmarketing“. In: bcsd.de. <http://bit.ly/pMDaJP> (Zugriff am 30.5.2011).

⁴⁰ Vgl. Bruhn, Grundlagen Marketing, 2007, S. 14.

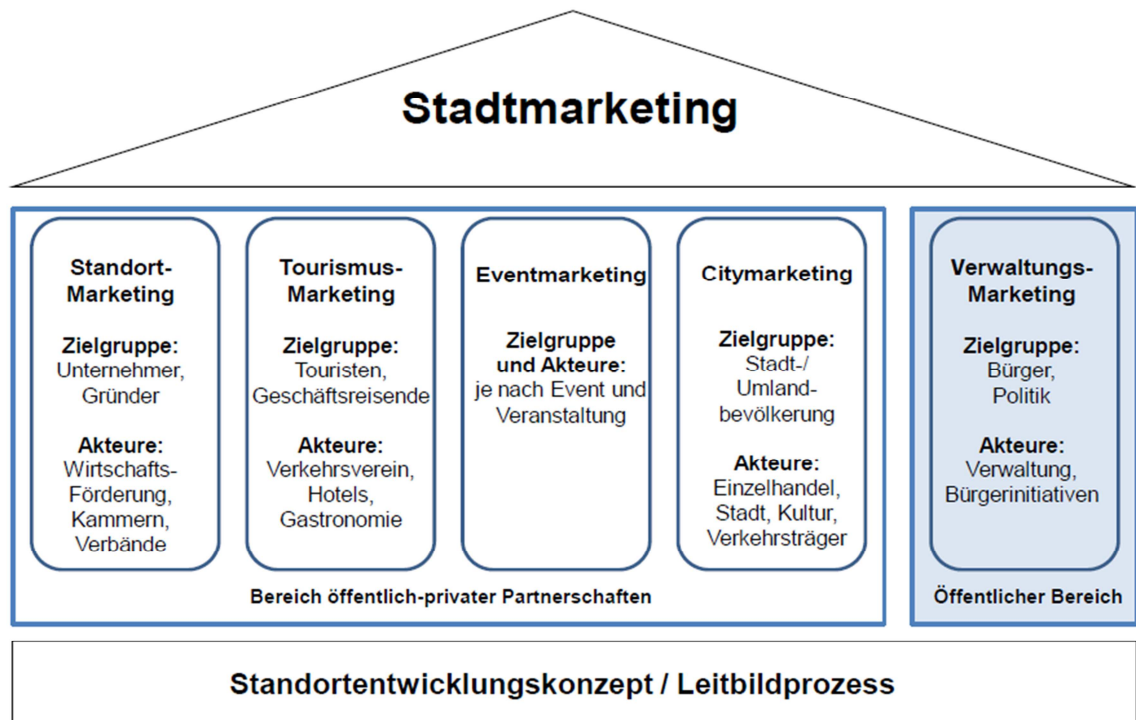


Abbildung 5 – Stadtmarketing als ganzheitliches Konzept (entnommen von Block/ Icks)⁴¹

Diese Marketing-Aktivitäten und ihre Bedeutung variieren von Stadt zu Stadt, da individuelle Absichten und Ziele der betreffenden Städte einbezogen werden müssen. So verzichten einige auf spezifisches Tourismusmarketing und verstärken dafür Standortmarketing, um Industrie anzusiedeln, die wiederum Arbeitsplätze in die Region bringt.

Das Stadtmarketing hat als übergeordnete Hauptaufgabe, Handlungsempfehlungen zu entwickeln, die der Stadtentwicklung zuträglich sind. Diese betrifft zum einen die Stadt als Lebens- als auch als Wirtschaftsraum.

Grundsätzliches Ziel dafür ist die Steigerung der Attraktivität der Stadt und auch die Positionierung der eigenen Stadt im Wettbewerb anderer Städte.⁴² Einen Überblick über mögliche Zielstellungen der einzelnen Teilbereiche vermittelt die folgende Tabelle.

⁴¹ Block, Jürgen/ Icks, Stephanie. Ohne Datum. „Stadtmarketing“. In: bcsd.de. <http://bit.ly/nlyfqz> (Zugriff am 30.5.2011).

⁴² Vgl. ebd.

Teilbereiche	Ziele/ Aufgaben
Standort-Marketing	<ul style="list-style-type: none"> – neue Betriebe gewinnen – existierende Betriebe am Standort halten – Flächenmanagement
Tourismus-Marketing	<ul style="list-style-type: none"> – Steigerung der Ankünfte u. Übernachtungen von Gästen – Bearbeitung des touristischen Angebots
Event-Marketing	<ul style="list-style-type: none"> – erlebnisorientierte Ereignisse als Form der Kommunikationspolitik im Marketing-Mix der Stadt
City-Marketing	<ul style="list-style-type: none"> – Steigerung der Attraktivität der Innenstadt
Verwaltungs-Marketing	<ul style="list-style-type: none"> – Vermittlung eines positiven Images der Stadtverwaltung in Bezug auf Angebot und Leistung

Tabelle 2 - Aufgaben und Ziele der einzelnen Handlungsfelder im Stadtmarketing (eigene Darstellung auf Grundlage von Block/ Icks⁴³)

Es muss beachtet werden, dass im ganzheitlichen Konzept des Stadtmarketings verschiedene Handlungsfelder von den allgemeinen Aktivitäten betroffen sind: ⁴⁴

- Wirtschaftsförderung
- **Innenstadtentwicklung**
- **Stadtimage**
- **Attraktivität und Lebensqualität**
- Öffentlichkeitsarbeit
- Wohnen und Umfeld
- **Verkehr**
- **Kulturpolitik**
- Soziales und Gesundheit
- Bildung und Forschung
- **Sport und Freizeit**
- **Natur und Umwelt**
- **Tourismus**
- **Aufenthaltsqualität**
- weitere

Diese Themen werden durch Marketing-Aktivitäten innerhalb des Stadtmarketings beeinflusst. Sie werden mit einbezogen durch die verschiedenen Zielstellungen, die eine Stadt für sich festgelegt hat. Eine strikte Abtrennung dieser Handlungsfelder kann nicht stattfinden, da sie sich gegenseitig beeinflussen und sich teilweise überschneiden. Beispielsweise wirkt sich die Bearbeitung eines Themas auf ein weiteres aus: Durch Erweiterung des sportlichen Angebots sowie Freizeitangeboten verbessert die Stadt das Angebot für potenzielle Gäste, wodurch der Tourismus indirekt gefördert wird.

⁴³ Vgl. Block, Jürgen/ Icks, Stephanie. Ohne Datum. „Stadtmarketing“. In: bcsd.de. <http://bit.ly/nlyfqz> (Zugriff am 30.5.2011).

⁴⁴ Vgl. ebd.

Relevant für diese Bachelorarbeit ist hauptsächlich der Teilbereich des Tourismus-Marketings. Dieser steht mindestens mit den in der obenstehenden Liste fett markierten Themen und den anderen Marketing-Bereichen, z. B. Event-Marketing, in Verbindung. Wird also Tourismus-Marketing betrieben und Gäste besuchen daraufhin die Stadt, muss diese besondere Angebote an Sport und Freizeit, Natur und Umwelt sowie Kultur (Events) bereithalten können, um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Das bedeutet, dass auch diese Themenfelder für das Tourismus-Marketing relevant sind. Je nach Zielstellung der betreffenden Stadt kommen weitere Themenfelder für den Tourismus zum Tragen (z. B. Gesundheit → Kuranwendungen für Gesundheitstourismus etc.).

Um eine treffende Definition für Tourismusmarketing zu formulieren, gilt als Ausgangspunkt die Definition für allgemeines Marketing von Bruhn:

„Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen.“⁴⁵

Daraus leitete Krippendorf folgende allgemeine Definition für Tourismusmarketing ab:

Tourismusmarketing ist die „systematische und koordinierte Ausrichtung der Unternehmenspolitik von Fremdenverkehrsbetrieben sowie der privaten und staatlichen Fremdenverkehrspolitik der lokalen, regionalen, nationalen und internationalen Ebene auf eine bestmögliche Befriedigung der Bedürfnisse bestimmter Konsumentengruppen unter Erzielung eines angemessenen Gewinnes.“⁴⁶

⁴⁵ Bruhn, Manfred, Grundlagen Marketing, 2007, S. 14.

⁴⁶ Vgl. Krippendorf, Marketing im Fremdenverkehr, 1980. Zitiert nach: Braunschweig, Daniel. Ohne Datum. „Tourismusmarketing“. In: uni-bonn.de <http://bit.ly/oil6NM> (Zugriff am 1.5.2011).

Für die Anwendung dieser Definition auf das Gesamtsystem des Stadtmarketings sind einige Besonderheiten der Stadt als touristische Leistung zu beachten.⁴⁷

- Das eigentliche Produkt, für welches Marketing betrieben wird, ist eine Dienstleistungskette in einem bestimmten geografischen Raum (in dem Fall die Stadt), welche übergreifend vermarktet werden muss.
- Diese Dienstleistungskette besteht aus komplementären Komponenten. Der Nutzen für den Nachfrager wird erst durch die Kombination mehrerer Komponenten gestiftet. Das bedeutet für die Anbieter der touristischen Leistungen, dass die touristischen Produkte (Bestandteile der Dienstleistungskette) als Leistungsbündel in Gestalt von Netzwerken hergestellt und kommuniziert werden müssen.⁴⁸
- Aufgrund des Dienstleistungscharakters der touristischen Leistung (und der daraus resultierenden riskanten Entscheidung durch den Kunden) sind Kundenloyalität und damit kundenbindende Maßnahmen besonders bedeutsam.
- Durch die Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum der touristischen Leistung (wird auch als uno-actu-Prinzip bezeichnet⁴⁹) muss das Marketing für einen quantitativen Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage sorgen.
- Das oben genannte uno-actu-Prinzip bedeutet für das Tourismusmarketing auch, dass das touristische Produkt nur als Leistungsversprechen kommuniziert und verkauft werden kann⁵⁰, da die Leistung ungesehen im Voraus gebucht bzw. zumindest die Entscheidung dafür getroffen wird.
- Da die touristische Leistung eine Dienstleistung ist, die von den Mitarbeitern getragen wird, haben die Mitarbeiter großen Anteil an der Produktqualität, weshalb Marketing auch nach innen (Mitarbeiter) betrieben werden muss.

Im Rahmen des Stadtmarketings ergeben sich aus den vorangehenden Definitionen und Merkmalen grundsätzlich folgende Eigenschaften für das Tourismusmarketing:

⁴⁷ Vgl. Bieger, Management von Destinationen, 2008, S. 157 ff.

⁴⁸ Vgl. Wöhler, Tourismusmarketing, 2001, S. 191.

⁴⁹ Vgl. Bieger, Management von Destinationen, 2008, S.159.

⁵⁰ Vgl. Wöhler, Tourismusmarketing, 2001, S. 191.

Zielgruppe	Touristen, Geschäftsreisende, Bewohner der Stadt
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> – im Rahmen des Stadtmarketings – Verantwortung liegt grundsätzlich beim Stadtmarketing-Verantwortlichen, kann jedoch an Fremdenverkehrsvereine der Stadt o. ä. abgegeben werden
Akteure (Mitwirkende)	<ul style="list-style-type: none"> – Gastgeber, Gastronomie, touristische Leistungsträger, Verkehrsbetriebe, ...
Weitere Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> – strategisch angelegt → langfristiger Marketingprozess – die Organisation hat koordinierende Funktion bezüglich der Akteuren entlang der Dienstleistungskette – Marketing ist auf einen bestimmten geografischen Raum beschränkt (Stadt und nahes Umland) – persönlicher Faktor ist bedeutend: <ul style="list-style-type: none"> ○ strikte Orientierung an Bedürfnissen der Zielgruppen (Kunden) → Kundenbindungsmaßnahmen ○ internes Marketing für die Mitarbeiter innerhalb der Dienstleistungskette

Tabelle 3 - Merkmale des Tourismusmarketings (eigene Darstellung)

3.2 Notwendigkeit für Mittelstädte

3.2.1 Definition: Mittelstadt

Zunächst muss der in dieser Bachelorarbeit thematisierte Begriff der Mittelstadt eingegrenzt bzw. definiert werden. Die Definition, die zwischen den verschiedenen Städtetypen unterscheidet, wurde 1887 auf einem Statistiker-Kongress beschlossen und findet noch heute Anwendung.⁵¹ Folgende Tabelle zeigt die noch heute gängigen Größenabgrenzungen, welche nach Einwohnerzahl gegliedert sind.

Bezeichnung	Einwohnerzahl
Landstadt	2.000 – 5.000
Kleinstadt	5.000 – 20.000
Mittelstadt	20.000 – 100.000
Großstadt	100.000 – 1.000.000
Weltstadt	> 1.000.000

Tabelle 4 – Gängige Einteilung der Städtetypen (eigene Darstellung nach Katrin Fischer)⁵²

⁵¹ Vgl. Conradt, Cornelia. Ohne Datum. „Berlin im Vergleich mit anderen Metropolen“. In: uconradt.de. <http://bit.ly/q49HC1> (Zugriff am 1.5.2011).

⁵² Vgl. Fischer, Katrin. Ohne Datum. „Die Stadt – Definition, Terminologie und Klassifikation“. In: mygeo.info. <http://bit.ly/qN6iac> (Zugriff am 1.5.2011).

Der Stadttyp Mittelstadt unterteilt sich noch einmal in:⁵³

- kleine Mittelstadt zu 20.000 – 50.000 Einwohnern und
- große Mittelstadt zu 50.000 – 100.000 Einwohnern.

Somit bezieht sich die vorliegende Bachelorarbeit auf Städte, deren Einwohnerzahl zwischen 20.000 und 50.000 liegt.

Abgesehen von Einwohnerzahlen werden Städte zusätzlich unter anderem durch Zentralität definiert⁵⁴. Zentralität von Städten wird wie folgt abgestuft⁵⁵:

1. Oberzentrum – überregional bedeutsames Wirtschafts- und Arbeitsmarktzentrum. Die Bevölkerung wird mit speziellen Gütern und Dienstleistungen versorgt. Es gibt Hochschulen, Landgerichte, etc.
2. Mittelzentrum – es gibt ausreichend Arbeitsplätze für die Region. Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen für den gehobenen und mittelfristigen Bedarf. Standort für Gymnasien, Amtsgerichte, Volkshochschulen, etc.
3. Unterzentrum – Grundversorgung der Bevölkerung ist sichergestellt. Es gibt Lebensmittelläden, allgemeinärztliche Betreuung, Friseur, etc.

3.2.2 Prüfung der Notwendigkeit für Tourismusmarketing in Mittelstädten

Wie aus der Definition von Destinationen hervorgeht, wählt der Gast sein Reiseziel und die Freizeitaktivitäten, die er dort durchführen will, unter anderem aufgrund von persönlichen Interessen aus. Wöhler stellt als Ergebnis der kulturwissenschaftlichen Analyse des Tourismus folgendes fest:⁵⁶ Der Tourist ist ein Nachfrager nach einer Differenz zu seinem Alltag. Diese Differenz ist in einer anderen Umgebung (resp. Destination – die Größe wählt der Gast, vgl. Kapitel 2.1) zu finden, zum Beispiel in einer anderen Stadt beliebiger Größe oder einem Hotelresort. Der Gast wählt denjenigen Ort, der seinen Vorstellungen entspricht, bezüglich des touristischen Angebots, Lage, etc. Dieser Ort kann auch eine Mittelstadt sein, wenn die dort angebotenen touristischen Leistungen den Wünschen des potenziellen Gastes nahekommen.

⁵³ Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hg.). Ohne Datum. „Laufende Stadtbeobachtungen – Raumabgrenzungen. Stadt- und Gemeindetypen in Deutschland“. In: [bbsr.bund.de](http://bit.ly/qoz2SK). <http://bit.ly/qoz2SK> (Zugriff am 02.06.2011).

⁵⁴ Vgl. Adam, Mittelstädte. Eine stadregionale Positionsbestimmung, 2005, S. 496 f.

⁵⁵ Vgl. Walter, Entwicklungschancen und Optionen ostdeutscher Klein- und Mittelstädte anhand von drei Fallbeispielen, 2007, S.19.

⁵⁶ Wöhler, Tourismusmarketing, 2001, S. 189.

Der Gast will sich selbstständig informieren – dazu wird neben Prospektversand durch die entsprechenden Tourist-Informationen häufig Internet genutzt. Bei Städtekurzreisen nutzen im Jahr 2009: 92% der Interessenten Internet zur Informationssuche und 81% gar zur Buchung (von Unterkünften, Tickets, Pauschalangeboten oder touristischen Einzelleistungen).⁵⁷ Im Internet gibt es vielfältige Plattformen, zum Beispiel die offizielle Internetseite der Destination, Google Earth (mit Markierungen für Sehenswürdigkeiten etc.), Foren/Chats und Bewertungsplattformen. Auf diesen Internetseiten können jeweils Empfehlungen oder negative Bewertungen erscheinen, die dem potenziellen Gast als Entscheidungsgrundlage dienen. Weitere Informationsquellen sind Reiseführer, Zeitungen, Empfehlungen von Bekannten oder auch Events, die an einen Ort locken.

Der potenzielle Gast ist durch diese vielfältigen Möglichkeiten viel informierter als noch vor Jahren. Hinzu kommt, dass die Auswahl an Destinationen sehr groß und vielfältig ist - Destinationen werden mit ihren Angeboten immer austauschbarer. Dadurch wächst der Wettbewerbsdruck bei den Destinationen, die auf Tourismus setzen. Aus diesem erhöhten Konkurrenz-Umfeld ergibt sich die Notwendigkeit für die Destinationen, Tourismusmarketing zu betreiben.

Aus diesen Erkenntnissen lassen sich erste Handlungsempfehlungen für Destinationen ableiten:

- Sämtliche Internetplattformen, die die Destination betreffen, müssen gepflegt und aktualisiert werden (das gilt auch für Internetseiten wie www.belocal.de⁵⁸, die nicht die direkten Internetseiten der Destination sind).
- Der Gast sucht nicht speziell nach der Tourist-Information, sondern kann zufällig die Internetseite eines touristischen Anbieters der Destination aufrufen (zum Beispiel durch Anklicken eines Links auf einer beliebigen Internetseite). Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Vernetzung: die Seite des touristischen Anbieters sollte mit anderen Anbietern oder der Tourist-Information der Destination verlinkt sein, um den Gast weiterzuleiten und auf weitere Angebote der Stadt zu verweisen.
- Die Destination sollte in regionalen Prospekten erscheinen, zum Beispiel über die regionalen Tourismusverbände.
- Die touristischen Angebote der Destination müssen auf den potenziellen Gast zugeschnitten werden. Dazu müssen Bedürfnisse und Gewohnheiten der Reisenden sowie aktuelle Reisetrends analysiert werden. So wurde zum Beispiel der Massen-

⁵⁷ Winkler, Karin: FUR e. V., Modulbericht RA 2010, Kurzurlaubsreisen und Städtereisen, 2010, ohne Seitenangabe.

⁵⁸ Dieses Internetportal versteht sich als Online-Reiseführer mit destinationsspezifischen Angeboten etc. <http://www.belocal.de/riesa/index,28532.html> (Zugriff am 12.6.2011) – Seite von Riesa auf www.belocal.de.

tourismus inzwischen vom Individualtourismus weitestgehend verdrängt⁵⁹, weshalb breitgefächerte Einzelangebote mehr in Anspruch genommen werden.

- Die Destination braucht ein klares Profil, welches mittels eines oder mehreren Alleinstellungsmerkmalen den Reisenden anspricht. Diese Positionierung der Destination muss auf eine oder mehrere Zielgruppen und deren Bedürfnisse und Wertevorstellungen abgestimmt werden.⁶⁰

Diese Handlungsempfehlungen sind für große und kleine Destinationen gleichermaßen umsetzbar. Somit werden Mittelstädte nicht benachteiligt, so sie denn für sich Tourismus als Wirtschaftsfaktor nutzen möchten. Wie bereits im Kapitel 3.1 erwähnt, entscheidet jede Stadt entsprechend ihren Zielstellungen, inwieweit z. B. Tourismusmarketing im Rahmen von Stadtmarketing bearbeitet wird.

Das touristische Leistungsbündel, welches in der Destination angeboten wird, setzt sich aus natürlichem und abgeleitetem touristischen Angebot zusammen. Die Zuordnungen der einzelnen Angebote zeigt die folgende Tabelle.

Natürliches Angebot	Abgeleitetes Angebot
<ul style="list-style-type: none"> – landschaftliche und geografische Besonderheiten (Landschaft, Natur, Flora, Fauna, Klima) – Angebot, das durch Menschen mit geprägt ist (Kultur, Tradition, Kunst, Musik, Architektur, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> – Beherbergung – Verpflegung – Unterhaltung – Sport – Kultur – Freizeit – etc.

Tabelle 5 - Natürliche und abgeleitete Rahmenbedingungen in Destinationen (eigene Darstellung)

Nach grundlegender Analyse dieser Angebotsfaktoren sollte für jede Destination entschieden werden, ob eine Konzentration auf Tourismus zweckmäßig bzw. durchführbar ist. Gibt es zum Beispiel keine Freizeitangebote, ist es zwecklos, Touristen anzusprechen, da diese durch nichts zum Aufenthalt überzeugt werden. Diese Analyse kann auch für Mittelstädte durchgeführt werden. Detaillierter wird darauf im Kapitel 4 eingegangen.

Unabhängig von der Größe und Einwohnerzahl haben tourismus-treibenden Städte die gleichen Ziele.⁶¹

⁵⁹ Stolpmann, Tourismusmarketing mit Profil, 2007, S. 9.

⁶⁰ Stolpmann, Tourismusmarketing mit Profil, 2007, S.10.

⁶¹ Schoof, Stadtmarketing für Kleinstädte, 2008, S.41.

- Steigerung der Attraktivität nach innen
(Dadurch steigt die Zufriedenheit der Bewohner, die sowohl Teil des Gesamtbildes einer Stadt sind und damit zum Wohlbefinden der Touristen in der Stadt beitragen als auch potenzielle Werbeträger im Sinne des Tourismusmarketings.)
- Steigerung der Attraktivität nach außen
(und damit größeres Potenzial an Nachfrage-Generierung von Gästen)
- Verbesserung der Kommunikation zwischen privatem und öffentlichem Bereich zur Vermittlung des (touristischen) Leistungsangebots
(Die touristischen Leistungen einer Destination setzen sich aus öffentlichen [zum Beispiel Wanderwege] und privaten Leistungen [z. B. ein Freizeitbad] zusammen.)

Ein Vorteil von kleinen Städten in Bezug auf die Durchführung von Tourismusmarketing ist, dass alle Beteiligten (touristische Leistungsträger) durch ihre begrenzte Anzahl (im Vergleich zu einer Großstadt gibt es weniger touristische Leistungsträger) in eine Richtung steuern können und sich einfacher koordinieren lassen.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass sich die Notwendigkeit von Tourismus (und damit Tourismusmarketing) von Destinationen nicht aus der Größe der Stadt ergibt, sondern aus bestehender und potenzieller Nachfrage sowie dem touristisch relevanten Angebot.

Nach Informationssuche über dieses Angebot entscheidet sich der potenzielle Gast für oder gegen eine Destination. Dafür muss die Destination jedoch nach grundsätzlicher Analyse Zielgruppen für sich ermitteln, die dann durch gezieltes Marketing angesprochen werden soll. Für eine sächsische Mittelstadt kann eine solche Zielgruppe zum Beispiel „Kulturinteressierte zwischen 60 und 70 Jahren“⁶² sein.

3.3 Anwendung auf Riesa

Entsprechend den Schwerpunkten der Kapitel 3.1 und 3.2 werden die Erkenntnisse an der Beispiel-Stadt Riesa folgend überprüft.

⁶² Siehe Kapitel 2.2 – Der Kurzurlaubsreisende mit Ziel Sachsen wird unter anderem in dieser Altersgruppe verstärkt vorgefunden, ebenso wie das überdurchschnittliche Interesse an Kulturreisen als Kurzurlaubsreise.

Stadttyp

Die Stadt Riesa hatte Stand 31.12.2010: 34.019 Einwohner.⁶³ Mit dieser Einwohnerzahl wird Riesa dem Stadttyp der kleinen Mittelstadt zugeordnet. (Vgl. Kapitel 3.2.1 – Definition kleine Mittelstadt: 20.000 – 50.000 Einwohner)

Mit folgenden Merkmalen erfüllt Riesa die Funktion eines Mittelzentrums:

- zwei Gymnasien
- eine private Hochschule
- eine Volkshochschule
- Amtsgericht
- zwei Einkaufszentren, die den mittelfristigen Bedarf der Bevölkerung decken

Riesa wird der Status als Mittelstadt vom Sächsischen Staatsministerium des Innern (Aufgabenbereich Landesentwicklung) bestätigt und zusätzlich in den verdichteten Bereich im ländlichen Raum eingeordnet.⁶⁴ Diese Raumkategorie bezeichnet Gebiete, die „aufgrund ihrer historisch bedingten gewerblichen und industriellen Entwicklung bzw. der späteren extensiven Erweiterung der Industrie trotz fehlender großstädtischer Ballungskerne einen hohen Verdichtungsgrad aufweisen.“⁶⁵ In diesen Gegenden sollen langfristig weitere klein- und mittelständische Industriebetriebe angesiedelt werden, um die Wirtschaftskraft zu stärken. In den ländlichen Räumen dagegen sieht das Ministerium die Erholungsgebiete der sächsischen Bevölkerung.⁶⁶

In Beachtung der Lage Riesas, erscheint es sinnvoll sich auf (Mittel-) Städtetourismus und gleichzeitig Landurlaub als touristisches Thema zu konzentrieren, da hier eine Mischzone zwischen ländlichem Raum und Ballungsgebiet zu finden ist. Die Ausprägung „Landtourismus mit Nähe zur Stadt“ könnte einen Vorteil dieser Lage darstellen. Dies wird von der Verfasserin in Kapitel 4 geprüft.

Stadtmarketing

Für das Stadtmarketing in Riesa gibt es zwei verantwortliche Mitarbeiter, die in der Stadtverwaltung angestellt sind. In einem Gespräch mit dem Stadtmarketingleiter Tino Roßberg konnte die Verfasserin einen Überblick über die Situation des Stadtmarketings in Riesa gewinnen.

⁶³ Statistisches Jahrbuch 2010, Stadtverwaltung Riesa, 2011, S. 27.

⁶⁴ Sächsisches Staatsministerium des Innern (Hg.). Ohne Datum. „Raumstruktur“. In: landesentwicklung.sachsen.de. <http://bit.ly/nr94Of> (Zugriff am 10.6.2011)

⁶⁵ Vgl. Sächsisches Staatsministerium des Innern. Ohne Datum. „Raumkategorien. Verdichtete Bereiche im ländlichen Raum“. <http://www.landesentwicklung.sachsen.de/900.htm> (Zugriff am 10.6.2011).

⁶⁶ Vgl. ebd.

Die Teilstrategien, die in Kapitel 3.1 benannt wurden, werden auch in dieser Stadt verfolgt, jedoch gibt es verschiedene Defizite, die hier nur kurz erwähnt werden sollen. Es gibt verschiedene Akteure, die selbstständig und unabhängig voneinander die Strategien verfolgen. So wird Tourismusmarketing vom Handels-, Gewerbe- und Verkehrsverein Riesa e. V. durchgeführt und soll noch 2011 mit einem konkreten Tourismusmarketingplan hinterlegt werden. Eventmarketing wird vom jeweiligen Veranstalter eines Events durchgeführt. Citymarketing wird von der Werbegemeinschaft Innenstadt Riesa e. V. mit Aktionen wie Langer Einkaufssamstag etc. unterstützt.

Die eigentliche Aufgabe des Stadtmarketings – die Koordination dieser unterschiedlichen Aktivitäten – ist nach Aussage von Herrn Roßberg in Riesa noch nicht möglich. Dies liegt daran, dass Stadtmarketing, welches einer Stadtverwaltung unterstellt ist, politische Ansichten und Umstände beachten muss. Daraus ist zu folgern, dass noch keine Einigkeit bezüglich der Form und Aufgaben der Teilstrategien herrscht. Weiterhin ist noch keine konkrete Zielorientierung bei den Akteuren der Teilstrategien vorhanden, die eine Koordination erlauben würde.

Herr Roßberg betont an dieser Stelle, dass Stadtmarketing in erster Linie Kompromissmanagement sein muss, welches die Kräfte der Akteure bündelt und weiterentwickelt, bevor ein Leitbild bzw. ein konkret unterlegtes Stadtentwicklungskonzept gestaltet werden kann.

Es muss an erster Stelle Einigkeit zwischen den Akteuren herrschen, bevor überhaupt Stadtmarketing betrieben werden kann. In dieser Einigkeit, an der in Riesa beständig gearbeitet wird, sieht Herr Roßberg den Erfolgsfaktor des Stadtmarketings einer Mittelstadt.

Um den Prozess des Stadtmarketings überhaupt zu initialisieren, wurde ein – wie Roßberg sagt – Fehler begangen, indem erst einzelne Maßnahmen gestartet wurden, bevor diese oben benannte Harmonisierung der Bereiche bestand. Es gibt daher bereits einen einheitlichen Auftritt nach außen, zum Beispiel mit Labels und einheitlichen E-Mail-Signaturen für Vertreter der Stadt Riesa, welche nach Themengebieten mit unterschiedlichen Farben markiert sind.



Abbildung 6 - E-Mail-Signatur der RIESA INFORMATION

E-Mail-Signatur der RIESA INFORMATION
Themengebiet: Tourismus

Nach Ansicht des Stadtmarketingleiters sollte sich Riesa nicht positionieren, im Sinne von ‚eine Marke bilden‘. Es gab seit Mitte der 1990er Jahre eine Positionierung als „Sportstadt Riesa“, die nach Meinung von Herrn Roßberg inzwischen nur noch eine „leere Worthölse“ ist. Ebenso sind weitere Positionierungsversuche (Stahlstadt, Nudelstadt, etc.) hinfällig, da Riesa keine herausragende Rolle in diesen Themenfeldern spielt. Für ihn ist es zuvorderst von Bedeutung, der „alten Bedeutung vom Begriff Marke“ gerecht zu werden. Diese sagt aus, dass Marke von Leistung und Qualität herrührt, also müsste zunächst ein Themenfeld durch ein herausragendes Maß an Qualität und Leistung ausgefüllt werden, bevor Riesa als Marke dieses Themenfelds positioniert werden kann.

Da dies in absehbarer Zeit nicht möglich sein wird, fragt er ob es nicht reicht, dass Riesa „einfach eine Stadt“ ist. Diese „Stuck-in-the-middle“-Position⁶⁷ sieht er zur Zeit als beste Möglichkeit der Positionierung.

Da „Stuck-in-the-middle“ nicht ausreichend Gäste ansprechen wird, sollte nach Meinung der Verfasserin für den Tourismus in Riesa zumindest ein Thema gefunden werden – unabhängig von der Entwicklung einer Marke. Dieses Thema müsste sich an den Leitthemen der Region orientieren, also zum Beispiel auf Baukultur abzielen. Dieses muss mit ausreichend Aktivitäten und Sehenswürdigkeiten unteretzt werden. Dazu sollen im Kapitel 4.3.4 detailliertere Angaben gemacht werden.

Tourismus in Riesa

Tourismus ist für Riesa ein relevanter Wirtschaftszweig. Durch die Lage an der Elbe, dem Elberadweg und die Nähe zu Städten wie Dresden, Leipzig und Meißen bildet Riesa mindestens einen Ausgangspunkt für Städtereisende.

Der Handels-, Gewerbe- und Verkehrsverein Riesa e. V. verfolgt unter anderem die Steigerung der Bekanntheit der Stadt als touristisches Ziel im In- und Ausland, womit die langfristige Sicherung Riasas als Tourismusstandort gesichert werden soll. Seit seiner Gründung 1991 verfolgt der Verein nun dieses Ziel und mit Eröffnung der RIESA INFORMATION 2005 wurde ein Zeichen gesetzt, dass Touristen in dieser Stadt willkommen sind und Riesa als touristisches Ziel durchaus genutzt wird.

Durch Analyse des natürlichen und abgeleiteten touristischen Angebots der Stadt, ergibt sich folgende Aufstellung (nicht vollständig):

⁶⁷ Dieser Begriff aus der Betriebswirtschaftslehre bezeichnet den Zustand, in dem keine Wettbewerbsstrategie verfolgt wird. In diesem Fall bezieht sich Roßberg auf das Defizit an Differenzierung Riasas von den Konkurrenzstädten.

Natürliches Angebot	Abgeleitetes Angebot
<ul style="list-style-type: none"> – Lage an der Elbe – Nähe zu größeren Städten – Bezüglich Kultur oder Tradition gibt es keine speziellen Aktionen. Es gibt die Sage vom Riesaer Riesen, welche schon Grundschulkindern als Teil der Stadt-Geschichte beigebracht wird 	<ul style="list-style-type: none"> – Beherbergungsangebote aller Kategorien von Pension bis 4-Sterne-Hotel – Verpflegung in Form von Restaurants, Bars, Ladengeschäften, etc. – Sport – diverse Vereine und Sportplätze zur öffentlichen Nutzung, Walking-, Wander- und Fahrradwege, Fitnesscenter – Kulturelle Angebote – Museum, historische Gebäude, Veranstaltungen zu verschiedenen Themen – Freizeit – Tierpark, Spielangebote für Kinder und Jugendliche, soziale Vereine, Betriebsbesichtigungen

Tabelle 6 – Natürliche und abgeleitete Rahmenbedingungen in Riesa (eigene Darstellung)

Durch diese touristisch relevanten Angebote (hauptsächlich abgeleitete Angebote) ist die Möglichkeit von Tourismus grundsätzlich vorhanden und durchführbar. Alle Strukturen, die der Fremdenverkehr als Dienstleistungskette voraussetzt, sind in Riesa geboten.⁶⁸

Zielgruppen, die Riesa aufgrund seiner Lage und touristischem Angebot ansprechen kann, sind folgende:

- Radtouristen (über Elberadweg)
- Wassertouristen (Lage an Elbe)
- Tagestouristen (Touristen, die z. B. ganz Sachsen bereisen)
- Eventtouristen (durch Veranstaltungen, bes. in der erdgas arena)
- Sporttouristen (über die sport-relevanten Trainingsplätze, etc.)
- Riesaer oder ehemalige Riesaer (als Werbeträger für die Stadt)

Auf diese Zielgruppen konzentriert sich auch das Tourismuskonzept der Stadt, welches zur Zeit vom HGV e. V. weiterentwickelt wird.

Die potenziellen Gäste der Stadt informieren sich hauptsächlich im Internet. Dies belegen zwei interne Statistiken, die durch die RIESA INFORMATION fortlaufend geführt werden. Zum einen werden Kunden, die Touristische Bausteine in Anspruch genommen haben, bei Rechnungslegung gebeten, an einer schriftlichen Befragung teilzunehmen. Dabei wird auch erfragt, auf welchem Weg die Kunden von Riesa und dem touristischen Angebot erfahren haben. Das Ergebnis dieser Frage ist in folgender Grafik dargestellt.

⁶⁸ Siehe dazu auch die Liste der Sehenswürdigkeiten im Anhang 1, S. 65.

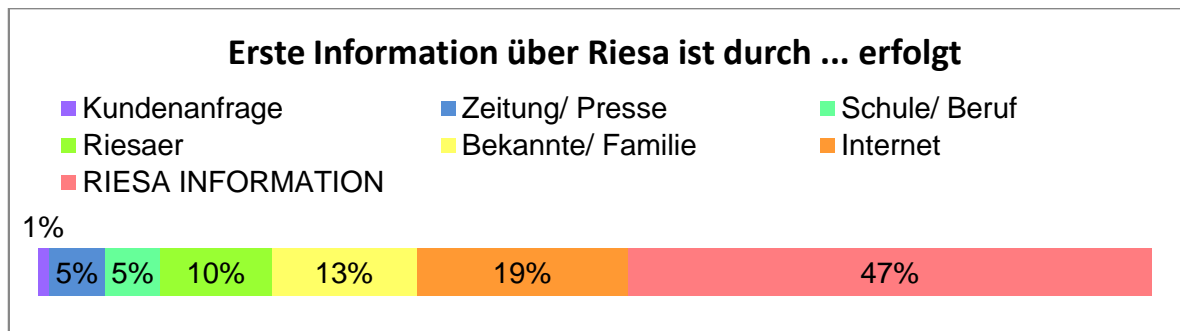


Abbildung 7 – Arten der Informationsbeschaffung von Kunden der RIESA INFORMATION (2010)⁶⁹

Der größte Anteil fällt der RIESA INFORMATION zu. Die Tourist-Information berät Kunden, die in Gruppen anreisen, auch über Touristische Bausteine, da diese spezielle Gruppenangebote darstellen. Diese Beratung erfolgt persönlich, per Telefon oder E-Mail, so dass hier keine strikte Trennung der Medien möglich ist. An zweiter Stelle wird das Internet genannt, was bedeutet, dass 19% der Kunden auf die Beschreibung der Touristischen Bausteine im Internet zurückgreifen.

Die zweite interne Statistik, auf die sich die Verfasserin stützt, legt den Hauptaspekt auf die Versendung von Informationsmaterial (Prospekte, etc.). Diese Statistik befasst sich mit der Herkunft der an Informationsmaterial Interessierten. Neben der Herkunft wird auch die Art der Kontaktaufnahme einbezogen.

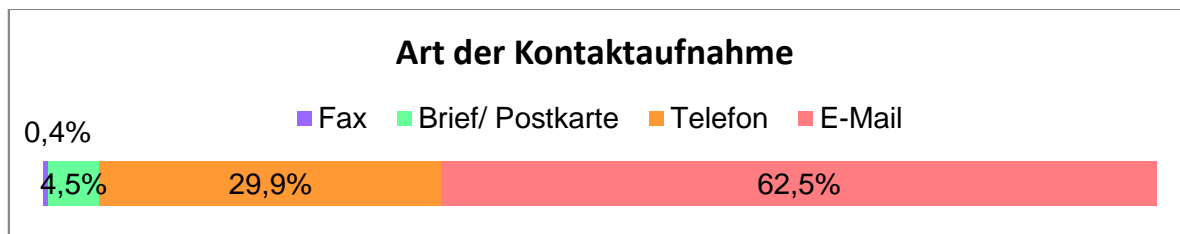


Abbildung 8 - Art der Kontaktaufnahme bei Anfragen (2010)⁷⁰

Auch hier liegt der Schwerpunkt auf E-Mails, was den Schluss nahelegt, dass sich die Interessierten bereits im Internet informiert haben und deshalb auch über Internet weitere Informationen anfordern.

Es ist zu erkennen, dass die meisten Kunden über das Internet Informationen sammeln, womit die Gäste der Stadt Riesa dem Trend folgen, wenngleich die Nutzung von Internet noch hinter dem Wert der benannten Studie liegt. (Vgl. Kapitel 3.2.2 – 92% der an einer Destination Interessierten informierten sich 2009 im Internet über ihr Reiseziel.)

⁶⁹ Aus: RIESA INFORMATION, Statistische Zahlen, 2011 S. 2.

⁷⁰ Angaben aus der internen Statistischen Auswertung der RIESA INFORMATION.

Tourismusmarketing ist in der Stadt Riesa bereits ein wichtiger Bestandteil des Stadtmarketings, welcher im Rahmen des ganzheitlichen Ansatzes weiter verfolgt und erweitert werden soll. Der zu diesem Zwecke arbeitende Handels-, Gewerbe- und Verkehrsverein koordiniert die touristischen Angelegenheiten der Stadt. So fungiert er als Koordinationsstelle für die touristischen Leistungsträger und seit 2005 als Betreiber der Tourist Information.

Unter dem Konkurrenzdruck, welcher durch die stetige Weiterentwicklung der touristischen Angebote in der Umgebung steigt, wird strategisch ausgerichtetes Tourismusmarketing als Möglichkeit in Betracht gezogen, um die eigenen touristischen Angebote gezielt und erfolgreich zu vermarkten. Durch die Besonderheit, welche unter anderem im Bestehen des Klosterkomplexes liegt, kann Riesa sich aus dem Wettbewerb abheben, wenn durch Marketing die potenziellen Gäste angesprochen und aktiviert werden. Aus diesem Grund soll noch 2011 ein Tourismusmarketing-Konzept entstehen.

Darüber hinaus bildet ein Marketing-Konzept eine Grundlage, auf der die touristischen Leistungsträger der Stadt ihre Aktivitäten aufbauen können. Dadurch wird ein einheitliches Auftreten gewährleistet, welches wiederum dem Gast Riesa als zusammenhängende Destination darstellt. Im Rahmen des Konzepts sollen Möglichkeiten der Kooperation zwischen den einzelnen touristischen Leistungsträgern der Stadt aufgezeigt werden.

Durch das umfassende touristische Angebot, welches bereits jetzt vorhanden ist, wird die große Bedeutung des Tourismus für die Stadt Riesa bestätigt. Gleichzeitig werden die touristischen Infrastrukturen stetig weiter ausgebaut (zuletzt die Sanierung vom „Haus am Poppitzer Platz“ mit Stadtmuseum, Erwachsenen- und Kinderbibliothek und Kunstgalerie im Jahr 2007). Auch dadurch ist zu erkennen, dass das touristische Potenzial rege genutzt wird und deshalb Investitionen seitens der Stadt und der privaten Anbieter sinnvoll sind.

Wird nun weiterhin an der Organisation des Tourismus (zum Beispiel mit dem Marketingkonzept) gearbeitet, kann durch Steigerung der Gästezahlen die touristische Struktur erweitert werden und in der Folge eventuell in neue Projekte investiert werden.

Der Tourismus innerhalb der Stadt zielt nicht ausschließlich auf Ortsfremde ab, sondern hat auch Effekte auf die Bewohner. Die touristischen Angebote der Stadt werden auch durch Riesaer stark frequentiert, zum Beispiel ist der Tierpark ein beliebtes Ausflugsziel für junge Familien. Ebenso wird die Stadtbahn „Stahl-Max“ sehr oft von Riesaern gebucht.⁷¹ Durch Nutzung derartiger Angebote wird die sogenannte „regionale Identität“ und

⁷¹ Im Jahr 2010 wurde die Stadtbahn 119-mal für Rundfahrten gebucht und dabei 3276 Personen befördert. Diese Angaben stammen aus einer internen Statistik der RIESA INFORMATION.

das Tourismusbewusstsein gestärkt, was darin zum Ausdruck kommt, dass Einwohner ihre Region (in diesem Fall die Stadt Riesa) mit positiven Aspekten verbinden und diese Einstellung auch auf die Besucher übertragen.

Die große Bedeutung des Tourismus in der Stadt lässt sich nicht mit fehlender Industrie oder schlechter wirtschaftlicher Lage in Verbindung bringen, da die Stadt ein wichtiger Industriestandort für die Region ist und auch die Arbeitslosigkeit stetig sinkt.⁷² Vielmehr ergibt sie sich aus den verschiedenen Angeboten der Stadt, welche bereits ausführlich beschrieben wurden. Durch die Touristen, welche die Stadt besuchen, wird die Nachfrage nach Sachgütern und Dienstleistungen gesteigert, wenn zum Beispiel für den Aufenthalt vor Ort Lebensmittel oder Kleidung gekauft werden oder das Hotelzimmer bezahlt wird. Dadurch, dass in Riesa auch anderweitig Wirtschaft betrieben wird, kommt es nicht zu einer einseitigen Konzentration aller wirtschaftlichen Betätigungen auf den Tourismus. Die Stadt ist also nicht von der touristischen Nachfrage abhängig.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die kleine Mittelstadt Riesa, welche ein Mittelzentrum für die Umgebung bildet, ausreichend touristisches Potenzial birgt und dieses bereits durch Besucher nachgefragt wird. Es gilt, diese Möglichkeiten weiter auszubauen und im Rahmen des Stadtmarketings eine bessere Koordination der Leistungsträger durchzusetzen. Darüber hinaus ist unbedingt die Diskussion um die Positionierung der Stadt weiter zu führen und zu einem abschließenden Ergebnis zu kommen, um die einheitliche Vermarktung der Stadt als Tourismusziel voranzutreiben.

⁷² Statistisches Jahrbuch 2010, Stadtverwaltung Riesa, 2011, S. 88.

4 Tourismusmarketing-Konzeption

In diesem Kapitel sollen die Erkenntnisse in einer zweiteiligen Gliederung dargelegt werden: Zunächst werden allgemeine Anforderungen und Bestandteile einer Tourismusmarketing-Konzeption für eine Destination (in Form einer Stadt) erläutert. Anschließend werden diese Erkenntnisse auf Anwendbarkeit am Beispiel Riesa als Mittelstadt überprüft. Falls Schwierigkeiten in der Umsetzung erwartet werden, sollen Problemlösungen angeboten werden.

Durch dieses Vorgehen wird ein Tourismusmarketing-Konzept entwickelt, welches für Mittelstädte anwendbar ist und Grundlage für das Tourismusmarketing dort sein kann.

4.1 Allgemeines zum Marketing einer Destination

Die touristischen Angebote der Destinationen entwickeln sich qualitativ und quantitativ immer weiter. Die bestehenden und sich neu entwickelnden Destinationen stehen immer mehr unter dem Druck der wachsenden Konkurrenz. Gleichzeitig werden die Gäste anspruchsvoller in Bezug auf Angebot und Preis-Leistungs-Verhältnis. Dies bedeutet, dass die Destinationen grundsätzlich immer höheren Anforderungen gewachsen sein müssen.⁷³

Für die Destinationen ist es unter diesen Wettbewerbsbedingungen sinnvoll, konsequent Kundenorientierung anzuwenden. Diese Kundenorientierung muss entlang der gesamten Dienstleistungskette in der Destination praktiziert werden. Um von den potenziellen Kunden überhaupt wahrgenommen zu werden, ist eine strikte Positionierung der Destination sinnvoll, um dem Kunden (der anvisierten Zielgruppe) bereits bei ihrer Informationssuche zu signalisieren, dass die Angebote der Destination genau seinen Ansprüchen genügen.

Die besondere Herausforderung beim Marketing einer Destination liegt in der Natur des touristischen Produkts. Wie bereits im Kapitel 3.1 erläutert, besteht das Angebot einer Destination aus einer Vielzahl verschiedener Teilleistungen (Vgl. auch Dienstleistungskette). Solche Teilleistungen einer Reise aus Sicht der Gäste ergeben sich zum Beispiel aus: Essen und Trinken, Klima, Verkehr/ Transport, Service, etc.⁷⁴

Der Gast bewertet die Leistung (konkret: die Reise) als Ganzes. Stimmen alle Leistungen mit seinen Erwartungen überein oder übertreffen diese sogar, ist die Zufriedenheit des Gastes entsprechend hoch. Missfällt dem Gast jedoch eine Teilleistung (der Übernachtungsbetrieb zum Beispiel), ist seine Zufriedenheit bereits beeinträchtigt. Aufgrund dieser

⁷³ Vgl. dazu Wiesner, Strategisches Destinationsmarketing, 2007, S. 5.

⁷⁴ Vgl. ebd., S.51.

Zusammenhänge tun alle Leistungsträger der Destination gut daran, ihre Leistungen auf einem hohen Standard, der den Kundenbedürfnissen entspricht, zu halten.

Diese Erwartungen des Gastes lassen sich durch Marketing steuern. So bewirken übertriebene Werbeversprechen beim Kunden sehr hohe Erwartungen an seinen Aufenthalt, die jedoch bei Nicht-Einhalten enttäuscht werden, was die Zufriedenheit des Gastes stört.

Inhalt des eigentlichen Marketing-Konzepts ist laut Bieger „eine mittelfristig gültige Grundvorstellung für das Marketing“⁷⁵ einer Destination. Es dient als Leitfaden, der Orientierung in Bezug auf die anzuwendenden Marketing-Instrumente im Marketing-Mix und Marketing-Aktivitäten gibt. Dabei ist der Kernpunkt dieses Konzepts die Strategie, welche Anwendung finden soll um im Wettbewerb erfolgreich gegenüber der Konkurrenz zu sein.

Das Konzept einer Destination soll den touristischen Leistungsanbietern Orientierung bei ihrer unternehmenseigenen Vermarktung bieten. Dabei werden die Leistungsträger bewusst einbezogen, da die Kooperation zwischen den Partnern einer Destination nicht nur bei Leistungserstellung von Bedeutung ist, sondern auch bei der Vermarktung.⁷⁶

Nach Analyse von diversen Tourismusmarketing-Konzepten⁷⁷ von Destinationen in Deutschland und Österreich fand die Verfasserin heraus, dass sich diese Konzepte sehr unterscheiden bezüglich ihres Inhalts, des Umfangs und der Herangehensweise. Dies ist zum einen auf die Unterschiede in Bezug auf Größe (Stadt, Landkreis, Region) und die Bedeutung des Tourismus als Wirtschaftsfaktor der jeweiligen Destination und zum anderen auf das unterschiedliche Verständnis der Bedeutung eines Marketing-Konzepts für Destinationen zurück zu führen. Die Inhalte der betrachteten Tourismusmarketing-Konzepte sind in Anhang 2⁷⁸ zu finden.

Für Riesa gibt es bisher nur einen Entwurf eines Tourismuskonzepts, welches Tourismusmarketing jedoch nicht einschließt. Da aufgrund der bestehenden Nachfrage durch Gäste Riesa ein relevantes Tourismusziel ist, ist es sinnvoll, die Potenziale der Stadt zu nutzen und auszubauen sowie entsprechend der Kundenbedürfnisse zu vermarkten. Deshalb ist ein Tourismusmarketing-Konzept unverzichtbar für Riesa. Dieses wird Teil des überarbeiteten Tourismuskonzepts werden, um eine geschlossene Einheit darzustellen, an der sich die touristischen Anbieter der Stadt orientieren können.

⁷⁵ Vgl. Bieger, Management von Destinationen, 2008, S. 165.

⁷⁶ Vgl. ebd., S. 165.

⁷⁷ Untersucht wurden die Konzepte von: Freiberg, Dresden, Sächsisches Elbland, Vorpommern, Alt-Ennberg und Rathenow. Die Quellenangaben dazu finden sich im Literaturverzeichnis.

⁷⁸ Vgl. Anhang 2, S. 67.

4.2 Erfolgsfaktoren im Destinationsmarketing

Für das Tourismusmarketing in Destinationen gibt es einige Faktoren, die laut Wiesner und Bieger Erfolg bringend sind.

Um als Destination erfolgreich im Tourismusmarkt zu agieren, bedarf es einer **Vision**, für die sich grundsätzlich alle Destinationsverantwortlichen (in diesem Sinne: Leistungsträger und Tourismusorganisationen) und große Teile der Gäste begeistern lassen. Visionen sind „bildhafte Vorstellungen [...] von etwas zukünftig Erreichbaren“⁷⁹. Die Vision kann auch als *Idee* aufgefasst werden. Es sind Herausforderungen, die die Destination im Rahmen ihrer Tätigkeit erfüllen soll. Sie geben Tätigkeitsfelder vor und zeigen die Richtung an, in die die zukünftige Entwicklung gehen soll. Diese Visionen können zeitlich eingegrenzt werden, wie Dresden in seinem Tourismusmarketing-Konzept vorzeigt. Dort wird in Form von Visionen ergründet, wo die Stadt in 5 Jahren stehen wird.⁸⁰

Wichtig bei der Findung von Visionen ist die Einbeziehung aller Beteiligten, denn die Reise des Gastes ist ein Gesamterlebnis und muss von allen Leistungsträgern kooperativ angeboten und vermarktet werden. Diese Einbeziehung der touristischen Leistungsträger konnte im Rahmen dieser Bachelorarbeit nicht berücksichtigt werden, da eine konkrete und vollständige Ausarbeitung eines Marketing-Konzepts nicht vorgesehen ist. Trotzdem stellt die Verfasserin hier den Versuch einer Vision an, die im Kern den Vorstellungen der Beteiligten des Tourismus in Riesa entsprechen wird:

„Riesa macht das vielfältige Angebot von historischen Bauten bis Industrie-Anlagen, Sport bis Event, Kultur bis Natur für Besucher erlebbar. Riesa ist ‚einfach eine Stadt‘ mit dem Plus an Vielfalt.“

Um der bildhaften Vorstellung konkrete Formen zu geben, braucht es die Ausformulierung von **Zielen**, die die Destination auf dem Weg zur Erfüllung der Vision geleiten. Ziele sind die Voraussetzung für strategisches Handeln, womit die hohe Bedeutung von Zielen für den Erfolg des Destinationsmarketings nach Ansicht der Verfasserin als bewiesen betrachtet werden kann. Erst wenn die Ziele so konkret sind, lassen sich erfolgversprechende Strategien ableiten.

Die Marketingziele müssen sich dabei von den übergeordneten Destinationszielen ableiten, da auch die Marketingziele zum Erreichen der Destinationsvision beitragen. Um bei komplexen Zielstellungen den Überblick zu bewahren und die Erreichbarkeit der Ziele zu vereinfachen, kann es sinnvoll sein, Unterziele zu bilden. Dabei müssen alle Ziele so ge-

⁷⁹ Vgl. Wiesner, Strategisches Destinationsmarketing, 2006, S. 45.

⁸⁰ Vgl. Dresden Werbung und Tourismus GmbH, Mittelfristige Marketingstrategie, 2006, S. 12.

nau wie möglich definiert werden, um allen Beteiligten verständlich zu sein (Vgl. dazu Kapitel 4.3.2).

Der potenzielle Gast muss eine genaue Vorstellung über das touristische Angebot einer Destination bekommen, bevor er sich dafür entscheidet. Dies liegt in den Merkmalen des touristischen Produkts (hohes Maß an Vertrauen durch Leistungsversprechen, vgl. Kapitel 3.1) begründet. Um dieses Vertrauen zu erlangen, ist es hilfreich, beim Kunden eine genaue Vorstellung über das Angebot der Destination zu schaffen.⁸¹ Das wiederum kann die Destination durch **Positionierung** erreichen. Eine effektive Positionierung der Destination ermöglicht dem potenziellen Gast eine schnelle Entscheidung für ein Reiseziel, indem er seine Wünsche mit der Positionierung der Destination abgleicht.

Für die Destination hat eine effektive Positionierung folgende Vorteile:⁸²

- potenzielle Gäste sind über das Angebot informiert, und können Erwartungen anpassen → niedrigere Rate an Enttäuschung.
- Das Angebot prägt sich beim Kunden besser ein → Weiterempfehlung durch Kunden.
- Konzentration auf die Alleinstellungs- bzw. Differenzierungsmerkmale → weitere zielgerichtete Optimierung des Angebots.
- Klare Ziele der Organisation → Mitarbeiter der Leistungsträger können sich identifizieren → Motivation der Mitarbeiter steigt.

Je mehr sich eine Destination vom Wettbewerb abhebt, desto leichter fällt es dem potenziellen Gast, deren Profil zu erkennen, sich damit zu identifizieren, das Angebot in Anspruch zu nehmen und schließlich weiterzuempfehlen.

Um eine erfolgreiche strategische Positionierung zu erlangen, müssen folgende Bereiche einbezogen und genau definiert bzw. mit Angeboten und Argumenten untersetzt werden:

Zielgruppe(n)	Image zur Identifikation mit der Destination	Kommunikationskanäle zwischen Anbieter + Nachfrager
Angebot der Destination mit USP	Preis, der mit dem Angebot assoziiert wird	Werbemittel + PR-Maßnahmen um Zielgruppen zu erreichen + Aufmerksamkeit zu schaffen

Tabelle 7 – Handlungsbereiche einer Positionierungsstrategie (eigene Darstellung)

⁸¹ Vgl. Bieger, Management von Destinationen, 2008, S. 186.

⁸² Vgl. Stolpmann, Tourismusmarketing mit Profil, 2007, S. 101.

Die Positionierungsstrategie, welche für die bestimmte Destination am besten geeignet ist, kann erst nach grundlegender Analyse festgestellt werden. Diese Analyse wurde von der Verfasserin in Form einer SWOT-Analyse in Grundzügen durchgeführt, aus welcher folgende Positionierung für Riesa in Frage kommen kann:

Zielgruppen: Radtouristen, Wassertouristen, Tagestouristen, Eventtouristen, Sporttouristen, Riesaer und lokale Bewohner	Image: Einfach eine Stadt mit vielen Möglichkeiten.	Kommunikationskanäle: Hauptsächlich über klassische Kanäle (Print, Internet)
Angebot mit USP: Baukultur von ältestem Kloster der alten Mark Meißen bis Industrieanlagen (sollen mit Lehrpfad untersetzt werden)	Preis: Einer kleinen Stadt angemessen – eher mittig angesiedelt	Werbe-Mittel und PR: Anzeigen, Auftritte mit einem Stand bei Volksfesten etc.

Tabelle 8 – Positionierungsmöglichkeit für Riesa (eigene Darstellung)

Überhaupt liegt ein weiterer, bedeutsamer Erfolgsfaktor in der **Systematik**, mit der das Tourismusmarketing verfolgt wird. Am besten geeignet ist hierbei die Betrachtungsweise des Marketings als Management-Aufgabe, die sich grundsätzlich in folgenden Schritten entwickelt: Analyse, Planung, Implementierung, Kontrolle.⁸³ Dieser Ablauf wird als Kreislauf betrachtet, da durch externe Einflüsse die Situation ständig verändert wird, worauf reagiert werden muss. Die jeweiligen Erkenntnisse dieser Arbeitsschritte werden in Tourismusmarketing-Konzepten dargestellt, weshalb sie auch in dieser Arbeit erarbeitet werden.

4.3 Prozess des Marketings einer Destination

Der strategische Prozess des Marketings einer Destination kann folgendermaßen kurz erläutert werden: Auf Basis von Erkenntnissen aus der strategischen Situationsanalyse (SWOT-Analyse), welche durch die Markt-/ Marketingforschung unterstützt wird, lassen sich Marketingziele, Strategien, operative Ziele des Marketings entwickeln. Aus diesen Festlegungen wird der individuelle Einsatz von Marketing-Instrumenten für die jeweilige Destination herausgearbeitet.

⁸³ Vgl. Pesch, Marketing, 2010, S. 84.

4.3.1 Situationsanalyse

Die strategische Situationsanalyse erfasst und bewertet in zwei Teilanalysen die Stärken, Schwächen sowie Chancen und Risiken der Destination, welche sich aus dem Marktumfeld ergeben.⁸⁴ Damit bildet sie die Grundlage für Entscheidungen, wie sich die Destination strategisch vorteilhaft mit ihrem Angebotsportfolio für potenzielle Gäste positionieren kann.⁸⁵ Auf Basis der Erkenntnisse aus diesen Teilbetrachtungen (Stärken-Schwächen-Analyse und Chancen-Risiken-Analyse) wird die Gesamtanalyse (SWOT⁸⁶) erstellt, die einer Ist-Situation der Destination ein geplantes Soll-Konzept gegenübergestellt, welches strategischen Erfolg für die Destination bringen soll.⁸⁷

Der grundlegende Vorgang der SWOT-Analyse ist in der folgenden Grafik dargestellt. Zunächst wird die eigene Destination mit ihren Ressourcen und Kernkompetenzen analysiert (Potenzialanalyse). Folgend wird die Konkurrenz betrachtet, auch im Hinblick auf deren Möglichkeiten (Konkurrenzanalyse). Die Marktanalyse betrifft die Kunden mit ihren Motiven, Wünschen und Anlässen, welche die Reise in die Destination betreffen. Darüber hinaus gibt es weitere Rahmenbedingungen, die die Tätigkeit der Destination beeinflussen, welche in Form der Umwelt- bzw. Umfeldanalyse untersucht werden.⁸⁸

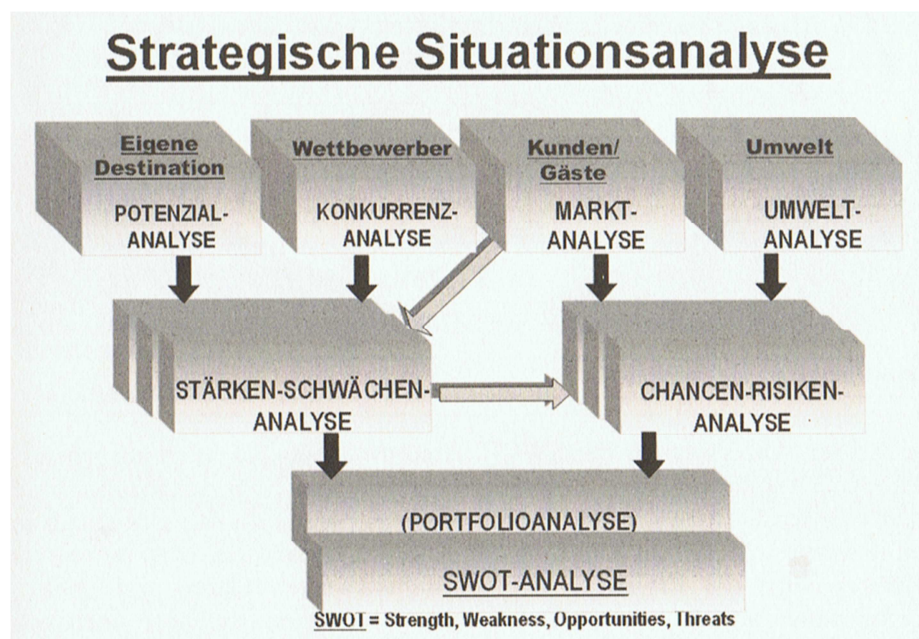


Abbildung 9 - Strategische Situationsanalyse (übernommen von Wiesner)⁸⁹

⁸⁴ Vgl. Wiesner, Strategisches Tourismusmarketing, 2006, S. 63.

⁸⁵ Vgl. Wiesner, Strategisches Destinationsmarketing, 2008, S. 83.

⁸⁶ Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threats (Risiken).

⁸⁷ Vgl. Wiesner, Strategisches Destinationsmarketing, 2008, S. 76.

⁸⁸ Zum Vorgehen bei der strategischen Situationsanalyse vgl. Wiesner, Strategisches Tourismusmarketing, 2006, S. 63.

⁸⁹ Vgl. Wiesner, Strategisches Destinationsmarketing, 2008, S. 75.

Stärken-Schwächen-Analyse

Eine Stärken-Schwächen-Analyse lässt sich anhand von Checklisten erstellen.⁹⁰ Dabei wird mit Fragenkomplexen die eigene Destination bewertet. Solche Komplexe sind zum Beispiel: Leistungsbasis und Marketing-Mix der Destination, Wettbewerbssituation, etc. Stärken einer Destination sind dabei solche Merkmale, die sie „gegenüber den Konkurrenten voraus hat und aus denen Wettbewerbsvorteile erwachsen (können)“⁹¹. Die Ergebnisse dieser Analyse lassen sich am übersichtlichsten in einem sogenannten Stärken-Schwächen-Profil darstellen. Dabei müssen die zu bewertenden Kriterien sowie eine Skala zu deren Bewertung (z. B. Schulnoten oder +++ bis ---) festgelegt werden. In dem folgenden Beispiel wird als Skala Zahlen von „1“ bis „5“ festgelegt, wobei „1“ die beste Beurteilung darstellt und „5“ die schlechteste.

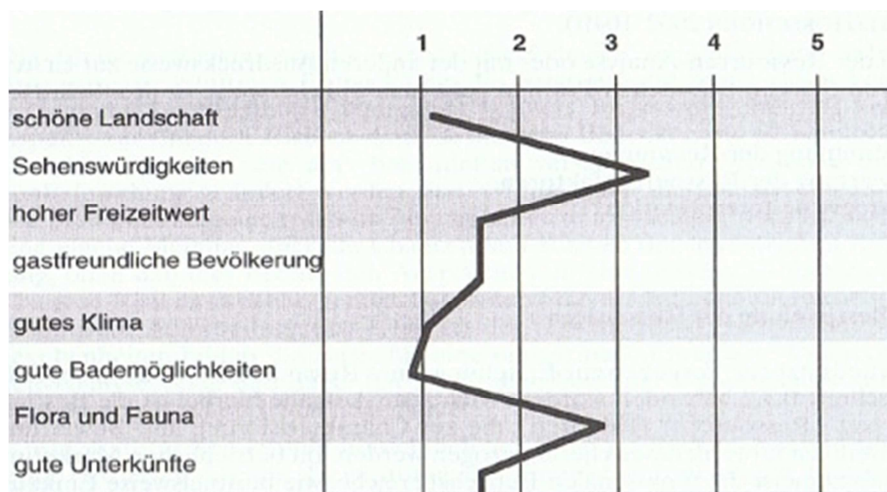


Abbildung 10 - Stärken-Schwächen-Profil einer Destination (Ausschnitt - übernommen von Freyer)⁹²

In einem solchen Profil können auch die Werte eines Wettbewerbers eingetragen werden, um die eigenen Stärken und Schwächen mit denen anderer direkt zu vergleichen. Meist liegen die eigenen Schwächen dort, wo Konkurrenten ihre Stärken haben und umgekehrt.

Bei dieser Stärken-Schwächen-Analyse müssen unbedingt die Anforderungen der potenziellen Gäste einbezogen werden, da es bei der Erbringung einer touristischen Leistung in erster Linie um Erfüllung dieser Anforderungen geht.

Werden die Daten dieser Teilanalyse systematisch ausgewertet, können aus den Stärken Alleinstellungsmerkmale einer Destination herausgearbeitet werden. Diese Merkmale (auch bekannt als USP⁹³) sind strategisch wichtig bei der Vermarktung eines Reiseziels,

⁹⁰ Siehe dazu bei Roth/ Schrand, Touristikmarketing, 2003, S. 327 ff.

⁹¹ Vgl. Freyer, Tourismus-Marketing, 2007, S. 314.

⁹² Vgl. ebd., S. 312.

⁹³ Unique Selling Proposition (deutsch: einzigartiger Verkaufsvorteil).

da diese einen einzigartigen Verkaufsvorteil bilden, den die Gäste wahrnehmen. Auf diesen Alleinstellungsmerkmalen sollen auch Kernkompetenzen einer Destination und deren Leistungsträger aufbauen, was gleichzeitig bedeutet, dass die USP erweitert bzw. ausgebaut werden.

Kann sich eine Destination grundlegend und deutlich vom Wettbewerb abheben, besteht die Möglichkeit, dass Wettbewerbsvorteile entstehen, welche wiederum eine strategische Erfolgsposition (SEP) für die Destination bilden.⁹⁴ Diese SEP sind strategische (also langfristig konstante) Vorteile gegenüber anderen Teilnehmern im Wettbewerb.⁹⁵ Beispiele hierfür sind Kosten-, Leistungs- oder Serviceführerschaft. Sie werden durch Weiterentwicklung von Voraussetzungen geschaffen und erlauben der Destination gegenüber der Konkurrenz langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen.⁹⁶

Chancen-Risiken-Analyse

Die Analyse-Felder, welche das Destinationsangebot beeinflussen und aus denen Chancen und Risiken entstehen können, sind folgende.⁹⁷

- Wirtschaftliche Veränderungen (Konjunktur, Arbeitslosigkeit, Rohstoffknappheit, etc.)
- Branchenveränderungen (neue Wettbewerber, neue Strategien der Wettbewerber, etc.)
- Soziale Veränderungen (Altersentwicklung, Lebensgewohnheiten, etc.)
- Veränderungen der Standortfaktoren (Verkehrs- und Kommunikationsmittel, Steuern, etc.)
- Technologische Veränderungen (elektronische Kommunikation, etc.)
- Politische Veränderungen (Umweltvorschriften, Gesundheitspolitik, etc.)

Die Chancen-Risiken-Analyse wird in ihrer Durchführung durch Einschätzungen und Erwartungen stark geprägt.⁹⁸ Dadurch entsteht Subjektivität weshalb diese Teilbetrachtung weniger zuverlässig ist als die Stärken-Schwächen-Analyse. Die Erkenntnisse dieser Analyse lassen sich auch weniger einfach in strategische Empfehlungen und konkrete Destinationsentscheidungen umsetzen.

⁹⁴ Vgl. Wiesner, Strategisches Destinationsmarketing, 2008, S. 78.

⁹⁵ Freyer, Tourismus-Marketing, 2007, S. 362.

⁹⁶ Vgl. Wirtschaftslexikon. Ohne Datum. „Strategische Erfolgsposition“. In: wirtschaftslexikon24.net. <http://bit.ly/ohm3mo> (Zugriff am 18.6.2011).

⁹⁷ Vgl. Wiesner, Strategisches Destinationsmarketing, 2008, S. 80.

⁹⁸ Vgl. ebd., S. 81.

Chancen und Risiken lassen sich mithilfe der Markt-/ Marketingforschung genauer betrachten. Durch Einsatz dieser Instrumente lässt sich auch der Grad der Objektivität erhöhen.

SWOT-Analyse

Werden die Ergebnisse der beiden Teiluntersuchungen zusammengeführt, stellt sich die Matrix der SWOT-Analyse dar. Demnach verbindet die SWOT-Analyse im Ergebnis „die unternehmens**internen** Voraussetzungen und Potentiale mit den **externen** Möglichkeiten“⁹⁹. Strategische Ansätze können in einer SWOT-Matrix durch Verdichtung visuell deutlich dargestellt werden.

Mit den Ergebnissen der SWOT-Analyse ist das Destinationsmanagement befähigt, speziell auf die Destination abgestimmte Zukunftserwartungen und -entscheidungen zu treffen.

Schwierigkeiten bei der SWOT-Analyse können auftreten, wenn nicht ausreichend Informationen zur Auswertung kommen oder wenn die Analyse im eigenen Sinne gesteuert wird (auch unbewusst). Dadurch kann es zur Verfälschung der Ergebnisse kommen, welche im weiteren Verlauf zu Fehlentscheidungen führen können und damit den gewünschten Erfolg verhindern. Diese Gefahren können vermieden werden, indem zur Analyse externe Experten konsultiert werden. Diese verfügen im Allgemeinen über Erfahrung in diesem Bereich, sodass die Quote bezüglich Fehler und Ungenauigkeit geringer bleiben kann als bei Versuchen der Tourismusorganisation selbst.

Der Übersicht halber befindet sich die von der Verfasserin durchgeführte SWOT-Analyse der Stadt Riesa im Anhang 3.¹⁰⁰

4.3.2 Zielsetzung

Die Ziele, welche für das Marketing gelten, sind von den Destinationszielen abzuleiten. Sie geben an, welches Ergebnis durch ein bestimmtes Verhalten am Markt erzielt werden soll.¹⁰¹ Marketingziele haben laut Steffenhagen fünf Dimensionen:¹⁰²

1. Zielgröße (Inhalt des Zieles)
2. Objektbezug (Mit welchem Marktobjekt [Produkt, Angebot, Marke] soll das Ziel erreicht werden?)

⁹⁹ Freyer, Tourismus-Marketing, 2007, S. 315 (Hervorhebung aus dem Original übernommen).

¹⁰⁰ Vgl. Anhang 3, S. 68.

¹⁰¹ Vgl. Steffenhagen, Marketing, 2008 S. 60.

¹⁰² Vgl. ebd., S. 60 f.

3. Käufersegmentbezug (In welchem Marktsegment soll das Ziel verfolgt werden?)
4. Ausmaß des Zieles (Wert in Zahlen)
5. Zeitbezug (In welchem Zeitrahmen soll das Ziel verfolgt werden?)

Diese Merkmale dienen der Operationalität des Zieles. Dies bedeutet, dass später im Rahmen des Controllings das Erreichen des Zieles messbar ist. Dabei ist zu beachten, dass strategische Ziele meist über ein Jahr hinausgehen (mittel- oder langfristige Ziele) und deshalb die Dimension des Ausmaßes oft nur in relativen Größen ausgedrückt werden kann.¹⁰³ (Zum Beispiel also: der Umsatz soll um ...% höher ausfallen als der des stärksten Konkurrenten.)

Es kann unterschieden werden zwischen ökonomischen und nicht-ökonomischen Zielen.¹⁰⁴ Zu den ökonomischen Zielen gehören Umsatz, Gewinn und Marktanteil. Nicht-ökonomische Ziele sind dagegen solche, die sich auf die psychische Prägung der Zielpersonen beziehen. Deshalb werden sich auch als psychografische Ziele bezeichnet. Diese psychografischen Ziele sollten ebenfalls operational formuliert sein, da auch sie bei Einsatz von geeigneten psychografischen Messverfahren auch quantifizierbar (messbar) sind. Diese beiden Ziel-Formen müssen im Zusammenhang betrachtet werden, da nicht-ökonomische Ziele (Image, Bekanntheitsgrad) sich auf die ökonomischen (Marktanteil) auswirken.

Zur Unterscheidung von Zielen in Destinationen gibt es folgende Möglichkeiten:¹⁰⁵

- Mikro-Ziele
Gelten für Einzelbetriebe der Destination (Hotels, Freizeitparks, etc.) und werden innerbetrieblich festgelegt. Diese Ziele sind den Makro-Zielen der Destination unterzuordnen.
- Makro-Ziele
Gelten überbetrieblich, was wiederum in der Natur der touristischen Produkte innerhalb einer Destination begründet liegt (Vgl. dazu Dienstleistungskette und touristische Teilleistungen).

Das oberste Ziel einer Destination bildet die Vision, da sie die Stoßrichtung für die Zukunft vorgeben (Vgl. dazu Kapitel 4.2). Alle anderen Ziele sind ihr unterzuordnen.

¹⁰³ Vgl. Roth/ Schrand, Touristikmarketing, 2003, S. 72.

¹⁰⁴ Vgl. ebd., S. 72.

¹⁰⁵ Vgl. Freyer, Tourismus-Marketing, 2007, S. 334 f.

Ziele von Riesa bezüglich des Tourismus sind Makro-Ziele, da sie die gesamte Stadt betreffen. Durch die Verfasserin wurden die Ziele, die der Handels-, Gewerbe- und Verkehrsverein Riesa e. V. festgelegt¹⁰⁶ hat, (soweit für Riesa anwendbar) mit den Merkmalen der Operationalität umformuliert und konkretisiert:

- Steigerung des Bekanntheitsgrades der Stadt Riesa als touristisches Ziel unter Einsatz verschiedener Marketing-Aktivitäten bei potenziellen Gästen aus dem In- und Ausland.
- Weiterentwicklung und Stärkung des touristisch ausgerichteten Slogans „RIESA erleben...“ durch konsequenten Einsatz bei Werbung und Eigenmedien.
- Bündelung und Koordination der Aktivitäten aller touristischen Leistungsanbieter der Stadt, um damit verstärkt Außenmarketing für Riesa als geschlossene Einheit zu betreiben.
- Mitarbeit und Einflussnahme auf die Gewährung einer hohen Aufenthaltsqualität für die Gäste der Stadt in allen touristischen Aktivitäten.
- Gewinnung weiterer touristischer Leistungsanbieter für den Handels-, Gewerbe- und Verkehrsverein Riesa e. V.
- Steigerung des Anteils an Eigeneinnahmen durch Erlöse durch das Angebot des Vereins auf ein möglichst hohes Maß (z. B. durch Souvenir-Verkäufe).
- Steigerung der Anzahl der Übernachtungsgäste aller Zielgruppen (außer Tagesgäste) durch verstärktes Marketing.

4.3.3 Strategie-Entwicklung

Mit den festgelegten Destinationszielen und allen untergeordneten Zielen soll nun der Weg zur Ziel-Erreichung gefunden werden. Diesen Weg bilden Strategien, die entsprechend den Zielen und Merkmalen (Angebot, Möglichkeiten, etc.) der Destination gewählt werden müssen, um strategisch gesehen Erfolg und dem Markt angepasste Ausrichtung der Destination zu ermöglichen. Darüber hinaus ist anzumerken, dass Strategie nicht unbedingt eine Neu-Entwicklung aller Angebote und Aktivitäten bedeutet, sondern vielmehr auf bereits Vorhandenem aufbauen sollte.

¹⁰⁶ Die ursprünglichen Ziele sind im Entwurf des Tourismuskonzepts für Riesa festgehalten.

Mit Strategien kann die Destination also gezielt und langfristig agieren und gestalten, anstatt nur kurzfristig auf Veränderungen am Markt zu reagieren¹⁰⁷ (und damit Potenziale zu verschenken). Zu Beginn der Arbeit einer Destination sollen erfolgversprechende Strategien ausgewählt werden oder direkt eigene, auf die spezielle Situation der Destination ausgerichtete, Strategie entwickelt werden. Diese Strategien gilt es, zielgerichtet und langfristig zu verfolgen. Der Prozess der Durchführung und Verfolgung der Strategien ist kein statischer – vielmehr müssen Strategien immer wieder an das Umfeld angepasst werden.¹⁰⁸ Gleiches gilt auch für die im Laufe der Arbeit erreichte Ziele: diese müssen dann erweitert, angepasst oder durch andere ersetzt werden.

Die Bestimmung von Strategien hat folgende Aufgaben:

- Durch Verfolgung von bestimmten Strategien können Vorteile in Form von strategischen Erfolgspositionen und USP gegenüber von Konkurrenten auf- und ausgebaut werden.¹⁰⁹
- Strategien dienen dazu, „die spezielle Form der Marktdifferenzierung ausfindig zu machen“¹¹⁰ um eine undifferenzierte Bearbeitung des Gesamtmarktes zu vermeiden. Dafür gibt es wiederum zwei Möglichkeiten:
 - Mit einer Marketingstrategie ein Marktsegment bearbeiten.
 - Mit verschiedenen Marketingstrategien verschiedene Marktsegmente bearbeiten.

Zur Systematik der möglichen Strategien gibt es unterschiedliche Definitionen und Ansichten. In diesem Kapitel konzentriert sich die Verfasserin auf die Ausführungen von Freyer. Dieser gibt an, dass es vier Grundmodule von strategischen Möglichkeiten gibt, die zusammen die Gesamtstrategie bestimmen. Für die Destination wird also entsprechend der jeweiligen Situation eine individuelle Kombination aus verschiedenen Strategiemodulen ausgewählt, welche im Ergebnis die spezifische Gesamtstrategie bilden. Diese Gesamtstrategie bezeichnet Freyer als Strategie-Mix (Vgl. folgende Abbildung). Der Veranschaulichung der vier Grundmodule dient die folgende Darstellung.

¹⁰⁷ Vgl. Wiesner, Strategisches Destinationsmarketing, 2008, S. 52.

¹⁰⁸ Vgl. dazu auch die Ausführungen zu Marketing als Management-Prozess im Kapitel 4.2.

¹⁰⁹ Siehe dazu auch: strategische Erfolgsposition und USP im Kapitel 4.3.1 unter Stärken-Schwächen-Analyse.

¹¹⁰ Vgl. Freyer, Tourismus-Marketing, 2007, S. 363.

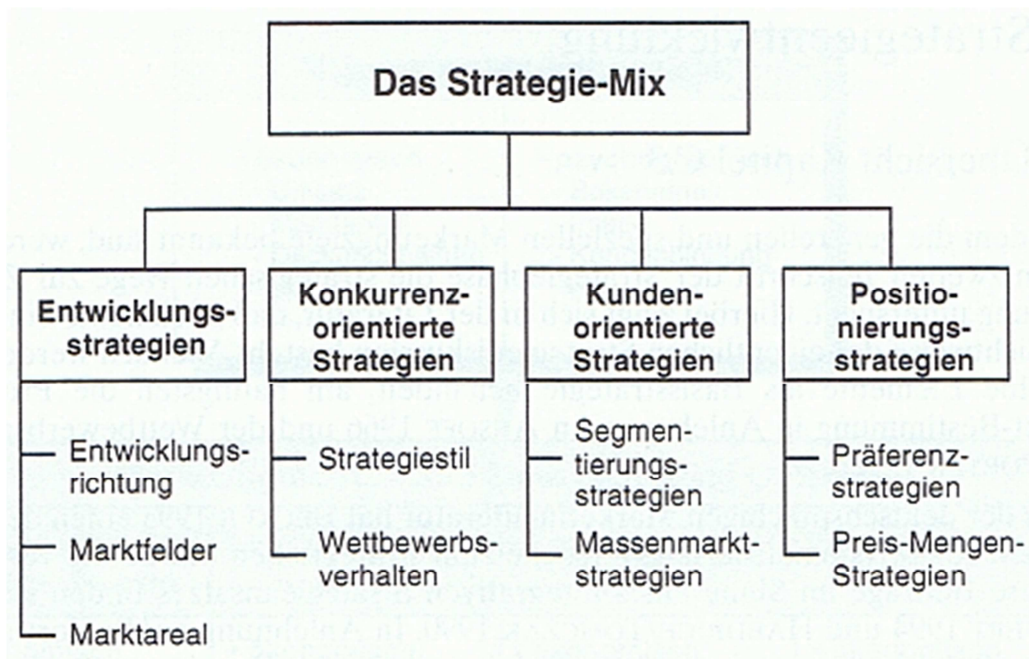
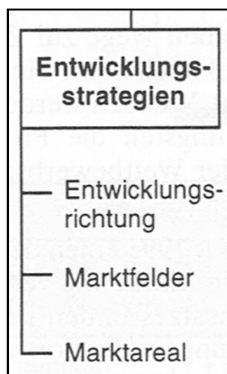


Abbildung 11 – Strategie-Mix als Übersicht (übernommen von Freyer)¹¹¹

Folgend sollen die Grundmodule erläutert und jeweils Ratschläge zur Strategiewahl von Mittelstädten am konkreten Beispiel von Riesa gegeben werden.



Dieses Modul der **Entwicklungsstrategien** wird als das wichtigste bezeichnet, da es die allgemeinste strategische Richtung der Entscheidungen vorgibt und bündelt. Diese Entscheidungen betreffen die strategischen Grundsätze der Unternehmenspolitik.¹¹²

Die Entwicklungsstrategien wiederum beinhalten drei Aspekte.¹¹³ Die *Entwicklungsrichtung* betrifft das gewünschte Volumen des Tourismus der Destination. Es gibt grundsätzlich vier Entwicklungsrichtungen:¹¹⁴

Abbildung 12 -
Ausschnitt aus Abb.
11 (Entwicklungs-
strategien)

1. Wachstumsstrategie – kann sowohl quantitatives als auch qualitatives Wachstum umfassen. Sie ist abhängig von Markttrends und eigenen Ressourcen der Destination (personell, finanziell, etc.). Grenzen für Wachstum können sein: ökologische, soziale und infrastrukturelle, sowie die Kompetenz der Mitarbeiter (Arbeitsmarkt).

¹¹¹ Freyer, Tourismus-Marketing, 2007, S. 362.

¹¹² Vgl. ebd., S. 372.

¹¹³ Je nach Literatur werden unterschiedliche Aspekte behandelt, Einigkeit herrscht aber bezüglich der Anwendung der Ansoff-Matrix (Marktfelder-Strategie).

¹¹⁴ Vgl. Freyer, Tourismus-Marketing, 2007, S. 373.

2. Stabilisierungsstrategie – Durch oben genannte Grenzen für Wachstum spielen im Tourismus diese Stabilisierungsstrategien eine große Rolle. Diese können einhergehen mit qualitativer Verbesserung des Angebots.
3. Schrumpfungsstrategie – sind oft negativ besetzt, können aber (wenn sie zum richtigen Zeitpunkt bezüglich Marktwachstum eingesetzt werden,) zu einem verbesserten Betriebsergebnis führen: Werden die Angebote am Markt verknappt, kann der Preis (im Rahmen der Preiselastizität) gesteigert werden, was im Ergebnis zu mehr Umsatz führt.
4. Timing-Strategie – betreffen den Zeitpunkt des Markteintritts eines Unternehmens. Dabei gibt es zwei Grundrichtungen: Pionierstrategie, bei der die Pioniere beim Aufbau eines neuen Markts das Käuferverhalten (bezüglich Preis und Menge) untersuchen und Markteintrittsbarrieren für die Konkurrenz aufbauen. Die Folgerstrategie besagt, dass das Unternehmen erst nach Erkennen des Marktes mit ihrem Angebot auftreten.

Für die Stadt Riesa ist die Stabilisierungsstrategie mit Verbesserung der Qualität der Angebote laut Ansicht der Verfasserin die beste Wahl, da sich die Nachfrage nach den Angeboten in Riesa für eine Wachstumsstrategie noch nicht ausreichend entwickelt hat und das Angebot noch nicht voll ausgeschöpft wird. Ohne ausreichend große Nachfrage kann es kein Wachstum geben. Timing-Strategien können für Riesa unbeachtet bleiben, da im Umfeld der Stadt starke Konkurrenz¹¹⁵ besteht, sodass die Zeit des Markteintritts für ein neues Produkt relativ unwichtig ist.

Die Wahl der Entwicklungsstrategie ist demnach für Mittelstädte in Abhängigkeit vom Angebot und dessen Nutzung durchzuführen. Hierfür kann keine Vorgabe gemacht werden, da die jeweiligen individuellen Gegebenheiten zu beachten sind.

Marktfelderstrategien (auch Geschäftsfelderstrategien) legen den Rahmen fest, in dem die Entwicklung in Zukunft erfolgen soll, fest. Es ist also zu entscheiden, ob der gesamte Markt bearbeitet werden soll oder nur Teilmärkte¹¹⁶ und mit wie vielen Produkten das Unternehmen aktiv sein will. Hierbei werden die Marktfelderstrategien mit den Entwicklungsstrategien verknüpft, was zu unterschiedlichen Kombinationen führt.

¹¹⁵ Zum Beispiel Meißen, Dresden und Leipzig in der näheren Umgebung, welche touristisch weitestgehend erschlossen und entsprechend nachgefragt werden.

¹¹⁶ Teilmärkte können voneinander abgegrenzt werden durch folgende Aspekte: räumlich (Gebiet, Destination), saisonal (Ferien, Sommer – Winter, etc.), sachlich (touristisches Produkt, nach Reiseart /-form), personell (sozio-ökonomische Einteilung der Nachfrager), Verhaltensweise der Marktteilnehmer (Angebots-/ Nachfragemonopol, etc.).

Folgende vier Grundstrategien bieten sich der Destination:¹¹⁷

1. Marktdurchdringung – Dabei wird mit dem gleichen Angebot der bestehende Markt intensiver bearbeitet (mit geeignetem Einsatz der Marketing-Instrumente)
2. Marktentwicklung – Mit dem gleichen Angebot sollen neue Märkte erschlossen werden, zum Beispiel neue Zielgruppen oder Marktsegmente.
3. Produktentwicklung – Die bisherigen Nachfrager sollen durch neue Produkte gewonnen werden. (Da durch neue Produkte meist auch neue Marktsegmente angesprochen werden, ist der Übergang zur Marktentwicklung und Diversifikationsstrategie fließend.)
4. Diversifikationsstrategie – Die Strategien der Markt- und Produktentwicklung sollen verbunden werden. Also sollen mit neuen Produkten gezielt neue Marktsegmente angesprochen werden. Für diese Strategie gibt es drei Ausprägungen:
 - horizontale D. – ähnliche Produkte werden in das Portfolio aufgenommen
 - vertikale D. – neuartige Produkte, die vor- oder nachgelagerte Märkte ansprechen und bisher von anderen Anbietern durchgeführt wurden, werden geboten
 - laterale D. – vollkommen neue Produkte werden in das Portfolio aufgenommen.

Diese Art der Diversifikation ist für Destinationen nicht relevant.

Unter den realen Bedingungen am Markt kann nicht eine dieser vier Strategien durchgängig angewendet werden. Vielmehr wird versucht, diese aufeinander folgend anzuwenden. Dabei gilt als „strategischer Idealweg“ die Z-Strategie, wie sie in folgender Darstellung abgebildet wird.¹¹⁸ (Diese lässt sich generell in wachsenden Märkten anwenden.)

	Gegenwärtige Märkte	Neue Märkte
Gegenwärtige Produkte	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
Neue Produkte	Produktentwicklung	Diversifikation

Abbildung 13 – Z-Strategie in einer Ansoff-Matrix (eigene Darstellung nach Freyer)¹¹⁹

¹¹⁷ Vgl. Freyer, Tourismus-Marketing, 2007, S. 377.

¹¹⁸ Vgl. ebd., S. 379.

¹¹⁹ Vgl. ebd., S. 379.

Die Marktdurchdringung wird an erster Stelle angewendet, um alle Wachstumsmöglichkeiten im aktuellen Markt auszuschöpfen. Sind diese Möglichkeiten im jeweiligen Geschäftsbereich genutzt, müssen im Zuge der Marktentwicklung neue Märkte für die bestehenden Produkte gefunden und erschlossen werden. Produktentwicklung als Strategie ist anzuwenden, wenn großer Konkurrenzdruck im angestammten Markt durch Neuentwicklung von Produkten in diesem begrenzten Marktsegment beseitigt werden kann. Als letzter Schritt dieser Logik wird die Diversifikation eingesetzt, indem das Unternehmen mit neuen Produkten auf neuen Marktsegmenten auftritt. Von diesem idealtypischen Verlauf gibt es in den Destinationen jedoch mehr oder weniger starke Abweichungen und Veränderungen.

Ein (idealtypisches) Beispiel für die Marktfelder-Strategie für eine Destination zeigt das folgende Schema, wobei im Vordergrund die Diversifikation steht. Das Geschäftsfeld „Ferien-tourismus zur Erholung“ wird stetig weiter entwickelt und abgestuft. Dabei werden verschiedene Marktsegmente einbezogen und mit verschiedenen Produkten angesprochen.

Markt Produktlinie	*Ausruhen, Erholung, Entspannung*	*Aktiv sein, Sport treiben*	Prävention, Rehab. von Krank- heiten	Fitness, Bewegung, Wellness	Fortbil- dung, fach- licher Austausch	*Horizont erweitern* Bildung	Motivation, Belohnung
Ferien- tourismus	z.B. Bade- Urlaub	z.B. Wan- der-Urlaub	Marktentwicklung				
Naher- holungs- tourismus	↓ Produkt- entwick- lung	↘ Diversi- fikation					
Kur			z.B. Klima-, physikal. Therapie				
Gesund- heits- urlaub				z.B. med. Check up, Anti Stress Urlaub			
Kongress-, Seminar- Tagungs- tourismus					z.B. Manager training		
Kultur- tourismus						z.B. Festspiele, Ausstellung	
Incentive- Reisen							z.B. Special Events

Abbildung 14 – Möglichkeiten der Diversifikation einer Destination (übernommen von Freyer)¹²⁰

¹²⁰ Freyer, Tourismus-Marketing, 2007, S. 380.

Auch die Stadt Riesa kann der Z-Strategie folgen, wobei zunächst festgelegt werden sollte, nach welchen Kriterien die Marktsegmente gegliedert werden. Für Riesa ist es praktikabel, die Teilmärkte anhand des sachlichen Aspekts voneinander zu trennen, also nach Reisearten und touristischen Produkten, da diese im Zusammenspiel mit den für Riesa selektierten Zielgruppen stehen.

1. Marktdurchdringung – Der gesamte Markt wird durch einen neu zu gestaltenden und abgestimmten Einsatz von Marketing-Instrumenten mit den bestehenden Produkten und Angeboten angesprochen. Diese Marketing-Instrumente werden im Kapitel 4.3.4 diskutiert.
2. Marktentwicklung – Die bestehenden Angebote, zum Beispiel im Bereich Kinder, sollen gezielter an Familien vermarktet werden, da diese Zielgruppe bis jetzt noch nicht speziell angesprochen wurde, obwohl es ausreichend Angebote in der Stadt gibt. Beispielsweise bieten Reiterhöfe, die Freizeitinsel Riesa e. V. und weitere Leistungsträger Aktionen für Kinder und Jugendliche an, die ebenfalls für Ferien-Kinder interessant sein können. Somit sind „Familien-Reisen“ ein neuer Teilmarkt, der für Riesa umgesetzt werden sollte.
3. Bisherigen Nachfragern aus den Zielgruppen Riesas (Radfahrer, Wasser-, Sport-, Tages- und Eventtouristen) sollen neue Angebote unterbreitet werden. Diese befinden sich noch in der Phase der Konzeption und Entwicklung. Es gibt zum Beispiel Pläne, einen Industrie-Lehrpfad in einem industriell geprägten Stadtteil anzulegen. Dieser soll neben Informationen zur historisch gewachsenen Industrie auch Aktionsgeräte umfassen, die speziell Kindern die Arbeitsfelder der Unternehmen (Metallverarbeitung, Reifenwerk, etc.) nahebringen. Mit solchen Plänen werden auch die im Zuge der Marktentwicklung neugewonnenen Zielgruppen angesprochen und in die Stadt gezogen.
4. Diversifikationsstrategie – Mit neuen Produkten neue Zielgruppen anzusprechen scheint nach Ansicht der Verfasserin für Riesa noch ungeeignet, da sich der Tourismus mitsamt dem Marketing auf bestehende und naheliegende Marktsegmente und Zielgruppen konzentrieren soll. Diese Meinung kann im Laufe der Zeit revidiert werden, je nachdem, wie sich Angebot und Nachfrage der Stadt entwickeln.

Die Stadt Riesa spricht bereits verschiedene Zielgruppen an, da das Angebot der Stadt vielfältig ist. Eine weitere ungesteuerte Ausweitung des Angebots sollte vermieden werden, um ein „Aufweichen“ des Profils der Stadt zu vermeiden. Aus diesem Grund ist es angebracht, eine Diversifikation vorerst zu unterlassen, auch weil die Entwicklung der Nachfrage während der drei anderen Strategien beobachtet werden muss. Sollte die rele-

vante (da durch bestehende Angebote bereits abgedeckt, jedoch nicht ausreichend kommuniziert) Zielgruppe der Familien sich nicht interessiert zeigen, müsste die Konzentration wieder auf die zum jetzigen Zeitpunkt bestehenden (und funktionierenden) Zielgruppen gelenkt werden, um Potenziale der Stadt erneut zu bündeln und zu analysieren. Diese Vorgehensweise zeigt auf, dass diese Strategie-Findung keinesfalls statisch ist, sondern sich in einem Prozess aus Analyse und Kontrolle bewegt.

Diese Art der Spezialisierung auf einige ausgewählte Zielgruppen, die bereits Angebote in der Destination finden und beanspruchen, sollte nach Ansicht der Verfasserin in Mittelstädten und sonstige kleine Destinationen praktiziert werden, da diese Zielgruppen ohne besonderen Einsatz von Marketing oder Neu-Aufbau von Attraktionen auskommen und die Destination aufsuchen. Durch Erweiterung der Zielgruppen würde die Kundenorientierung geringer werden und zu Massentourismus entwickeln, was dem Trend widerspricht und strategisch gesehen eher schadet.

Die *Marktarealstrategie* bezieht sich auf die räumliche Dimension der Marktabgrenzung. Diese bezieht sich auf Marketing-Aktivitäten und ob bzw. in welchem Umfang sie am Wohnort der potenziellen Gäste durchgeführt werden sollen, da die Reiseentscheidung dort getroffen wird. Die grundsätzliche Unterscheidung dieser Strategie erfolgt in zwei Richtungen:¹²¹

1. Incoming-Tourismus – muss auf die potenziellen Gäste an ihrem Wohnort abzielen. Dafür ist entscheidend, woher die Gäste kommen (Quellmärkte), wofür es drei Möglichkeiten gibt: lokal und regional, national und international.
2. Outgoing-Tourismus – bezieht sich hauptsächlich auf Reiseveranstalter. Diese vermarkten verschiedene Zielgebiete auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene.

Für Riesa als Destination ist hier einzig der Incoming-Tourismus relevant. Dabei ist zunächst Deutschland als Markt bedeutend, wobei viele Interessenten aus der Region kommen. Außerdem zeigt sich, dass aus Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen besonders viele Gäste anreisen bzw. Interesse haben.¹²² Diese Quellmärkte wurden 2010 hauptsächlich durch Anzeigen und Beiträge über Riesa im Urlaubsmagazin „Tambiente“ erreicht. Auch 2011 zeigt sich (ohne diese Anzeigenschaltungen) eine ähnliche Verteilung bezüglich der Herkunft der Gäste. Es ist anzunehmen, dass das primäre Interesse dieser Besucher in Dresden oder dem Weinanbaugebiet um Meißen liegt und Riesa als Zwischenstopp angesteuert wird. Das ist keineswegs ein schlechtes Zeichen, da die Gäste,

¹²¹ Freyer, Tourismus-Marketing, 2007, S. 383.

¹²² RIESA INFORMATION, Versendung Info-Material, 2010.

die in der RIESA INFORMATION nach Ausflusstipps oder Übernachtungsmöglichkeiten fragen, durchaus begeistert von der Vielfalt der Stadt sind. Aussagen wie „Das hätten wir in Riesa nicht erwartet!“ hören die Mitarbeiterinnen nach eigenen Angaben oft. Dies wiederum zeigt, dass ein Defizit an Bewerbung des bestehenden Angebots besteht, welches durch Einsatz von geeigneten Marketing-Instrumenten zu beheben ist.

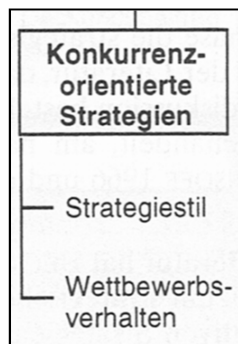


Abbildung 15 -
Ausschnitt aus Abb.
11 (Konkurrenz-
orientierte Strategie-
en)

Die **Konkurrenzorientierten Strategien** zeigen Möglichkeiten auf, wie die eigene Marktposition gegenüber der Konkurrenz gehalten oder verbessert werden kann. Die Voraussetzung um hier die richtige Strategie zu wählen, ist eine sorgfältige Konkurrenzanalyse. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse bezüglich Position und Verhalten am Markt, fließt hier ein. Grundsätzliche Richtungen für den Umgang mit der Konkurrenz sind: aggressiv und konfliktär sowie friedlich und kooperativ.

Um als Destination konfliktär aufzutreten, ist eine Abgrenzung bezüglich USP und Positionierung vom Markt notwendig. Die vier Grundstrategien hierfür sind:¹²³

1. Qualitätsführerschaft – durch qualitativen Leistungsvorsprung (USP oder SEP)
2. Kostenführerschaft – Kostenvorteile gegenüber der Konkurrenz durch aggressive Preisstrategien durchsetzen

Nur für Teilmärkte dagegen werden folgende Strategien eingesetzt:

3. Niedrigpreisstrategie – Kostenvorteile durch Spezialisierung auf Teilmärkten
4. Nischenstrategie – Leistungsvorteile durch Spezialisierung auf Teilmärkten

Friedliche Strategien haben ebenso das Ziel der Ausweitung oder Festigung der eigenen Position am Markt, verfolgen dies aber über Mitläuferschaft und Kooperationen, also ohne direkten Angriff der Konkurrenz.¹²⁴

Die *Me-Too-Strategie* (Mitläuferschaft) kann eingesetzt werden bei erschlossenen Märkten mit wenig differenzierten Angeboten sowie bei einem starken Marktführer. Der Grundgedanke dieser Strategie ist, dass bereits erfolgreich eingesetzte Angebote (der Konkurrenz) mit großer Wahrscheinlichkeit auch in der eigenen Destination genutzt werden.¹²⁵ Durch zusätzlichen Einsatz von Niedrig-Preis-Strategien lässt sich noch ein Wettbewerbsvorteil einbauen. Es sollen hier also die Marktanteile neu aufgeteilt werden zwischen dem Marktführer und demjenigen, der mit dem Me-Too-Produkt auf dem Markt neu auftritt.

¹²³ Vgl. Freyer, Tourismus-Marketing, 2007, S. 387 f.

¹²⁴ Vgl. ebd., S. 388 ff.

¹²⁵ Vgl. ebd., S. 389.

Die *Kooperationsstrategie* beschreibt die Zusammenarbeit zwischen mehreren meist gleich starken Anbietern, um die jeweils eigene Position zu stärken und aufzubauen. Diese Strategie verschafft den Netzwerk-Partnern Kosten-Vorteile und Aufgabenteilung im Einkaufs- und Verkaufsbereich.¹²⁶

E-Mail-Anfragen¹²⁷ bei Stadtmarketing-Verantwortlichen und Tourismusorganisationen von deutschen Mittelstädten, die die Verfasserin durchgeführt hat, ergaben, dass Kooperationen zwischen der jeweiligen Stadt sowie größeren und kleineren Städten der Umgebung bestehen bzw. angestrebt werden. Diese Kooperationsstrategie erscheint auch sinnvoll, da finanzielle Mittel in den befragten Städten eher begrenzt sind. Kooperation erweitert nicht nur das geografische Gebiet der beworbenen Destination sondern auch das Angebot. Diese Vielfalt kann auf Anzahl der konkreten Angebote (zum Beispiel Übernachtungsbetriebe) bezogen werden und auch auf die Angebotsbreite. Gibt es in einer der umliegenden Ortschaften Bauernhöfe, könnte das beworbene Angebot der Mittelstadt um „Urlaub auf dem Bauernhof“ ergänzt werden.

Solch eine Kooperationsstrategie ist auch für Riesa günstig. Zum einen gilt dies für Kooperationen mit den Ortschaften der nahen Umgebung und zum anderen für Zusammenarbeit mit den regionalen und überregionalen Tourismusorganisationen. Der Umkreis, mit dem zusammengearbeitet werden könnte, ist schwierig einzugrenzen. Für die Verfasserin bietet das Umland (mit bereits im Gastgeberverzeichnis und Internet gelisteten Übernachtungsbetrieben) die Möglichkeit, Landtourismus mit Nähe zur Stadt im Rahmen des Familien-Urlaubs aufzubauen. Dafür kommen Kooperationen mit Attraktionen der umliegenden Dörfer in Frage, zum Beispiel mit der Mühle in Pahrenz, die bereits Führungen anbietet oder Reiterhöfen etc. Konkrete Pläne dafür sollen im Tourismuskonzept der Stadt Riesa verankert werden.

Bezüglich des Wettbewerbsverhaltens gibt es folgende vier Möglichkeiten:

1. Qualitätsführerschaft
2. Aggressive Preisführerschaft
3. Nischen-Strategie
4. Niedrig-Preis-Strategie

Durch die Wahl der kooperativen Strategie im Wettbewerb ist die aggressive Preisführerschaft ausgeschlossen, zumal die Preise in Riesas Attraktionen¹²⁸ moderat sind und kei-

¹²⁶ Vgl. Freyer, Tourismus-Marketing, 2007, S. 389.

¹²⁷ Da die Rückmeldungen quantitativ gering eingegangen sind, wird auf eine Auswertung der Umfrage verzichtet. Angeschrieben wurden Mittelstädte aus 13 Bundesländern Deutschlands.

¹²⁸ Beispiele für (normale) Eintrittspreise in Riesas Sehenswürdigkeiten: Museum: 1,50 €, Tierpark: 2 €, Ticket für Veranstaltung im ART e. V.: 5 €, Tägwaren Riesa (Betriebsführung): 3 €.

neswegs konsequent „billig“, da auch die Qualität der Angebote gut ist. Hingegen ist eine Niedrig-Preis-Strategie möglich. Diese Strategie scheint für kleine Destinationen und Mittelstädte besonders geeignet, da Gäste in solcher Umgebung eher niedrige Preise erwarten als in Großstädten wie Dresden. (Zum Vergleich: Der Eintritt in Dresdens Galerie Neue Meister beträgt 8 €.)

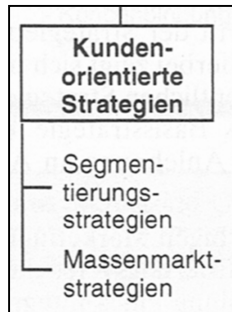


Abbildung 16 - Ausschnitt aus Abb. 11 (Kundenorientierte Strategien)

Kundenorientierte Strategien zielen auf die Zielgruppenorientierung und Marktsegmentierung nach Zielgruppen ab. Dabei kann der Markt segmentiert werden, wofür sich verschiedene (kundenorientierte) Möglichkeiten bieten: sozio-demografische oder psychografische sowie Segmentierung nach Reiseverhalten. Durch diese Segmentierung ist eine Konzentration auf ein oder mehrere ausgewählte Segmente möglich. In Anlehnung an die Marktfelderstrategien ergeben sich für die kundenorientierten Strategien folgende Möglichkeiten:¹²⁹

- Markt- bzw. Zielgruppendurchdringung – erwünscht: höherer Anteil an den bisherigen Zielgruppen
- Markt- bzw. Zielgruppenentwicklung – neue Zielgruppen werden angestrebt
- Diversifikationsstrategie – neue Kundengruppen mit neuen Produkten ansprechen

Eine weitere Segmentierungsmöglichkeit ist die Betrachtung der Lebensphasen der potenziellen Gäste. Die Zielgruppen werden dabei in Abhängigkeit ihres Reiseverhaltens entlang ihren Altersabschnitten gebildet.

Grundsätzlich sollte Riesa Markt- bzw. Zielgruppendurchdringung anstreben und die bereits bestehenden Zielgruppen verstärkt ansprechen. Die Ausführungen betreffend der Vorteile der Konzentration auf ausgewählte Zielgruppen wurden bereits bei den Marktfelderstrategien gemacht.

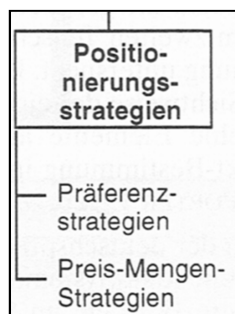


Abbildung 17 - Ausschnitt aus Abb. 11 (Positionierungsstrategien)

Der Grundgedanke der **Positionierungsstrategien** wird meist in zweidimensionalen Darstellungen aufgezeigt, mit Qualität und Quantität als Kriterien. In diesem Preis-Leistungs-Gefüge gibt es laut Becker nur zwei Ausprägungen, die erfolgversprechend sind: Premium-Strategie (hoher Preis, sehr gute Qualität) und die Discount-Strategie (niedriger Preis, geringe Qualität). Durchschnittsangebote für Durchschnittskunden haben nur wenig Erfolgspotenzial.¹³⁰

¹²⁹ Vgl. Freyer, Tourismus-Marketing, 2007, S. 393.

¹³⁰ Vgl. ebd., S. 398.

Die *Präferenzstrategien* haben den Hintergrund, bestimmte Produkt- und Leistungseigenschaften so zu entwickeln sodass Kunden diese zum Hauptgrund ihrer Entscheidung machen (als Präferenz für dieses Produkt).¹³¹ Dabei steht nicht der Preis sondern andere Eigenschaften des Produkts im Mittelpunkt, weshalb der Preis auch in höheren Lagen angesiedelt werden kann, während die Menge gering gehalten wird. Damit entspricht diese Strategie der Entwicklung vom Massentourismus und Massenmarketing weg und hin zum Premium-Angebot.

Im Gegensatz zur Präferenzstrategie zielt die *Preis-Mengen-Strategie* auf den Preis als Hauptargument beim Kauf eines Produkts ab. Ein Produkt, welches zu einem niedrigen Preis angeboten wird, wird häufiger nachgefragt¹³², was wiederum das Betriebsergebnis verbessert. Bei der Preis-Mengen-Strategie wird auf eine eigenständige Positionierung der Destination verzichtet um den Preis (durch geringe Marketing-Aktivität) niedrig zu halten.

Die Preis-Mengen-Strategie steht im Zusammenhang mit der von Riesa angestrebten Niedrig-Preis-Strategie. Trotzdem ist eine ausschließliche Konzentration auf Preise als einziges Entscheidungskriterium nicht zielführend. Da die Qualität der Angebote der Stadt gut ist, sollten die Angebote derart gestaltet werden, dass der Preis nicht das einzige Entscheidungskriterium für die potenziellen Gäste bleibt. Die Entscheidung kann gelenkt werden, zum Beispiel durch die Positionierung als kleine Stadt der Vielfalt.

Als Ergebnis dieser Strategien bildet sich ein „Strategie-Baukasten“ aus, in welchem die diversen Strategien enthalten sind. Die Module können je nach Situation der Destination gewichtet werden, um den Strategie-Mix möglichst passgenau zu entwerfen. Dabei kann es auch vorkommen, dass ein Modul für die Destination und ihre Marketing-Aktivitäten ohne Bedeutung ist, weshalb es mit 0% gewichtet wird. Dieser Baukasten kann sowohl die Strategien und Alternativ-Strategien für einen als auch für verschiedene Marktbereiche darstellen.

¹³¹ Vgl. Freyer, Tourismus-Marketing, 2007, S. 399.

¹³² Achtung: Dieser Zusammenhang besteht innerhalb der Preiselastizität – Siehe hierzu Standard-Werke zu Marketing, zum Beispiel Bruhn, etc.

Strategie-Modul	Strategie-Möglichkeiten			
1. Entwicklungsstrategien				
Entwicklungsrichtung	Wachsen	Stabilisieren	Schrumpfen	
Marktfelder	Marktdurchdringung	Marktentwicklung	Produktentwicklung	Diversifikation
Marktareal	lokal	regional	national	international
2. Konkurrenzstrategien				
Strategiestil	Wettbewerbsorientiert	Mitläufer	Kooperation	
Wettbewerbsverhalten	Qualitätsführerschaft	Aggressive Preisführerschaft	Nischenstrategie	Niedrig-Preis-Strategie
3. Kundenstrategie	Massenmarkt-Strategie		Segmentierungsstrategie	
	undifferenziert	differenziert	eine Zielgruppe	mehrere Zielgruppen
4. Positionierungsstrategie	Präferenz-Strategie		Preis-Mengen-Strategie	

Tabelle 9 – Strategie-Baukasten (eigene Darstellung nach Freyer¹³³ mit markierten Strategie-Feldern, die für Riesa von der Verfasserin gewählt wurden)

4.3.4 Festlegung des Marketing-Mix

Sind die Strategien erst auf die Destination angepasst, geht es an die Umsetzung im operativen und taktischen Sinn. Dazu dienen die Marketing-Instrumente, welche innerhalb des Marketing-Mix optimal kombiniert und ausgewählt werden. Dieser Mix der Instrumente (die „vier P’s“: Produkt-, Preis-, Distributions- (Placement) und Kommunikations- (Promotion) Politik) wird passgenau auf die Ziele und Strategien der Destination abgestimmt und können je nach Situation kurzfristig angepasst werden.

Die Instrumente werden in den Destinationen hauptsächlich durch die verschiedenen Leistungsträger umgesetzt, so bieten die Attraktionen das Produkt an und bestimmen mit den Merkmalen ihres Produktes die Produktpolitik, während die Tourismusorganisation nur den Rahmen vorgeben kann. Daher gestaltet sich eine konsequente und koordinierte (zusammenhängende und abgestimmte) Durchführung des Marketing-Mix mit seinen Instrumenten oft schwierig.¹³⁴ Die Gefahren, die diese unkoordinierte Durchführung birgt sind vielfältig: durch unterschiedliche Interpretation der Marketing-Instrumente und ihrer Umsetzung kann es zu diversen verschiedenen Positionierungen innerhalb der Destination kommen, beispielsweise durch Unterschiede bezüglich Qualität der Angebote. Daraus

¹³³ Freyer, Tourismus-Marketing, 2007, S. 403.

¹³⁴ Vgl. Bieger, Management von Destinationen, 2008, S. 193.

entwickelt sich ein Image, welches nicht als Einheit wirkt sondern vielmehr die einzelnen Leistungsträger betrifft. Durch gedoppelte Aktivitäten in der Distributionspolitik werden eventuell finanzielle Mittel verschenkt, so zum Beispiel bei doppelter Bewerbung von Angeboten in unterschiedlichen Prospekten (durch den Anbieter selbst und die Tourismus-Organisation). Um dem vorzubeugen, ist es (wie in Kapitel 4.1 schon erwähnt) nötig, dass die Marketingstrategie mit allen Beteiligten abgestimmt und ihnen zugänglich gemacht wird.

Bei der Entscheidung für die Kombination der Instrumente stehen verschiedene Grundsätze zur Verfügung:¹³⁵

1. **Schwergewichtsbildung** – In Abhängigkeit der gewählten Positionierungsstrategie (Präferenz- oder Preis-Mengen-Strategie) werden die Schwerpunkte der Destination entweder auf Qualität oder auf Preise gelegt. Entlang dieser Überlegungen folgt die Entscheidung für die Konzentration auf Produktpolitik oder Preispolitik, welche dann verstärkt mit Maßnahmen untersetzt und vordergründig behandelt werden. Unabhängig davon ist auch die Konzentration auf Kommunikations- oder Distributionspolitik möglich.
2. **Kombination** – Dabei werden zwei Instrumente miteinander verbunden und in Kombination bearbeitet. Häufig wird dies mit der Variante Produkt- und Kommunikationspolitik umgesetzt. Das ist auch naheliegend, da hohe Qualität (Produkt) entsprechend beworben werden muss (gilt besonders für Premium-Anbieter).
3. **Harmonisierung** – Dieser Grundsatz beinhaltet die inhaltliche Abstimmung der Instrumente. Als Beispiel sei hier der Zusammenhang zwischen Kommunikation und Distribution genannt: Werden in der Werbung Argumente genutzt, die beim Absatzmittler (Verkäufer) keine Rolle spielen, wird das Produkt unterschiedlich dargestellt, was sich negativ auf das Image auswirken kann.
4. **Synchronisierung** – Hier wird auf die zeitliche Abstimmung Bezug genommen. Dies kann mit der unterschiedlichen Dauer zwischen Implementierung und abschließender Umsetzung einer Maßnahme erklärt werden. So dauert eine Qualitätssteigerung eines Produkts (z. B. höhere Klassifizierung eines Hotels durch die DEHOGA) länger als die (der gestiegenen Qualität angepasste) Steigerung des Übernachtungspreises dieses Hotels. Hier muss so geplant und agiert werden, dass die jeweilige Neuerung in allen Instrumenten zeitgleich umgesetzt wird.

Die grundlegenden Inhalte der einzelnen Marketing-Instrumente werden in der folgenden Tabelle kurz umrissen.

¹³⁵ Vgl. Roth/ Schrand, Touristikmarketing, 2003, S. 97.

Produktpolitik	Preispolitik
<ul style="list-style-type: none"> - Produktprogramm - Markenpolitik - Qualitätsmanagement - Service 	<ul style="list-style-type: none"> - Preispositionierung - Preisdifferenzierung - Strategien der Preisvariation
Kommunikationspolitik	Distributionspolitik
<ul style="list-style-type: none"> - Corporate Design und Corporate Communication - Positionierung - Kommunikations-Instrumente <ul style="list-style-type: none"> o Werbung o Verkaufsförderung o Public Relation o Sponsoring o Weitere (Eventmarketing, Messen...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Absatzwege (direkter oder indirekter Vertrieb) - Customer Relationship Management - Verkauf vor Ort

Tabelle 10 – Inhalte der Marketing-Instrumente (eigene Darstellung)

Charakterisierende Beispiele für einen Marketing-Mix gibt folgende Tabelle. Diese beschreiben den Marketing-Mix zweier Reiseveranstalter.

Marketing-Instrumente	Reiseveranstalter A Pauschalreisen, mittelständisch, Preis-Mengen-Strategie	Reiseveranstalter B Pauschalreisen, Spezialist, mittelständisch, Präferenzstrategie
Produktpolitik	Minimum-Politik: bekannte Zielgebiete, Charterflug, durchschnittliche Hotels, standardisierte Zusatzleistungen Austauschbares Angebot	Höherwertiges Angebot: ausgefallene Zielgebiete, teilweise Linienflug, hochwertige Hotels, ungewöhnliche Zusatzleistungen Eigenständiges Angebot Aufbau einer Marke
Preispolitik	Aggressive Preispolitik	Überdurchschnittliche Preise
Kommunikationspolitik	Reduziert auf kleinformartige Anzeigen mit Preisangeboten	Kombinierte Angebots-/ Imagewerbung und Direkt- werbung
Distributionspolitik	Absatz über selbstständige Reisebüros (indirekter Absatzweg)	Selektiver Absatz über Reisebüros (indirekter Absatzweg) und/ oder Direktmarketing (direkter Absatzweg)

Tabelle 11 – Beispiele für Marketing-Mix von Reiseveranstaltern (eigene Darstellung nach Roth)¹³⁶

¹³⁶ Vgl. Roth/ Schrand, Touristikmarketing, 2003, S. 98.

Für Riesa kann der Marketing-Mix wie folgt gestaltet werden:

Produktpolitik

Es werden Aktivitäten angeboten, welche grundsätzlich in vielen Städten zu finden sind. Der Unterschied besteht jedoch in der Größe der Stadt, sodass die Angebote nah beieinander liegen und durch kurze Wege verbunden werden. Es herrscht das Flair einer beschaulichen Stadt, da die Sehenswürdigkeiten hauptsächlich im Zentrum liegen bzw. mit öffentlichen Verkehrsmitteln gut erreichbar sind.

Die Stadt ist gezeichnet durch ihre geschichtliche Entwicklung. Es gibt zwei Zentren: zum einen der historische Stadtkern mit Kloster-Komplex und dem Altmarkt sowie verschiedenen Straßenzügen, die von diversen Epochen der Architektur zeugen. Das zweite Zentrum ist das historisch bedeutsame Industrie-Viertel mit dem alten Stahlwerksgelände, wo sich inzwischen eine Anzahl von Unternehmen angesiedelt hat, die den Stadtteil prägen. Durch den Aufbau des Lehrpfades kann auch dieser Teil der Geschichte erlebbar gemacht werden. Mit der touristischen Nutzung dieser zwei Zentren wird das Thema Baukultur, welches das Sächsische Elbland als Schwerpunkt prägt (siehe Kapitel 2.1.2), ordnet sich die Stadt ein und untersetzt es mit Angeboten.

Für die Zielgruppen der Stadt, die bereits bestehen und auf denen auch der Fokus liegt, gibt es unterschiedliche Angebote:

Zielgruppen	Spezielle Angebote
Radtouristen	<ul style="list-style-type: none">- Lage am Elbe-Radweg und Verbindung zu anderen Radwegen (u.a. RIO-Radweg und Jahnatal Wanderweg)- Fahrradverleihe und -händler- Fahrradfreundliche Unterkünfte- Fahrrad-Unterstellmöglichkeiten an der RIESA INFORMATION- Lange Öffnungszeiten der Sehenswürdigkeiten (bis abends) und öffentliche Führungen regelmäßig um 18:00 Uhr (Stand: 2011)
Wassertouristen	<ul style="list-style-type: none">- Anlegemöglichkeiten für Boote nahe dem Stadtzentrum- Übernachtungsmöglichkeiten im Gebäude der Marinekameradschaft Riesa/ Sachsen e. V.
Tagestouristen	<ul style="list-style-type: none">- Gute Anbindungen an die Autobahnen A4 und A13- Bundesstraße führt direkt durch die Stadt- Parkplätze im Zentrum- Beschilderung historisch wertvoller Gebäude in der Stadt für individuelle Rundgänge- Kapitelsaal im Rathaus ist öffentlich zugänglich

Eventtouristen	<ul style="list-style-type: none"> - Regelmäßige Veranstaltungen in der erdgas arena und der Stadthalle „stern“ - Ausreichend Übernachtungskapazitäten im Stadtgebiet
Sporttouristen	<ul style="list-style-type: none"> - Sportliche Großveranstaltungen - Diverse Sportstätten (Hallenschwimmbad, Freibad, Bob-Anschubbahn, Leichtathletik-Stadion, Kegel- und Bowlingbahnen) - Gruppenangebote speziell für Sportler, z. B. Bootstouren - Walkingpfade und Stadtpark als Areal zum Joggen o. ä.
Riesaer	<ul style="list-style-type: none"> - Touristische Bausteine (spezielle Gruppenangebote)

Tabelle 12 – Angebote in Riesa für die Zielgruppen der Stadt (eigene Darstellung)

Der Service-Gedanke wird unter anderem durch die Tourist-Information getragen, welche durch den Deutschen Tourismusverband e. V. geprüft und lizenziert¹³⁷ wurde sowie die Service-Qualität Deutschland der Stufe I vertritt.

Preispolitik

Entsprechend der Positionierungsstrategie mit Konzentration auf einen günstigen Preis, unter Beachtung der Größe der Stadt und der daraus resultierenden Erwartungen der Gäste, sollten die Attraktionen der Stadt Riesa günstige Eintrittspreise vorweisen. Die Preise geben die Attraktionen selbst vor, der Handels-, Gewerbe- und Verkehrsverein Riesa e. V., der in der Stadt als Tourismus-Organisation fungiert, hat darauf keinen konkreten Einfluss, wobei die Preisfindung der einzelnen Leistungsanbietern den Vorstellungen der Tourismus-Organisation entspricht.

Kommunikationspolitik

Ziel der Kommunikationspolitik ist es, den ausgewählten Zielgruppen das breite Spektrum von touristischen Angeboten der Stadt Riesa konkret nahe zu bringen. Sie sollen durch die Kommunikationsmaßnahmen eine genaue Vorstellung von den Möglichkeiten der Stadt bekommen.

Dazu gehört auch das einheitliche, optische Auftreten in allen marketing-relevanten Aktivitäten (Broschüren, Internetseite, Räume der Tourist-Information, etc.), also das Corporate Design. Hierbei gibt es noch Defizite, besonders im Hinblick auf die Internetseite www.tourismus-riesa.de, welche bereits überarbeitet wird, um der offiziellen Internetseite

¹³⁷ Die Lizenzierung äußert sich durch die „i-Marke“, welches auf Tourist-Informationen hinweist, welche 15 bestimmte Merkmale aufweisen. – Siehe dazu: Deutscher Tourismusverband. Ohne Datum. „DTV i-Marke – Mindestkriterien“. In: deutschertourismusverband.de. <http://bit.ly/mYrIPv> (Zugriff am 26.6.2011).

der Stadt (www.riesa.de) optisch angepasst zu sein, dabei gleichzeitig die Gestaltung nach dem CD der RIESA INFORMATION zu richten. Als Ergebnis soll also eine Mischung aus Gestaltungselementen der Stadt Riesa und der RIESA INFORMATION gefunden werden.

Die Eigenmedien (Broschüren) sind einheitlich gestaltet und als zusammengehöriges Informationspaket zu erkennen. Die Rückseite der Broschüren wird bereits mit dem Label gekennzeichnet, welches auch als Bestandteil der E-Mail-Signatur¹³⁸ verwendet wird. Es wird also Ziel sein, den Tourismus mit den Merkmalen des Corporate Designs der Stadt Riesa zu ergänzen und damit schließlich das Tourismusmarketing als Teil des Stadtmarketings zu betrachten.

Der Slogan, welcher speziell für den Tourismus kennzeichnend sein soll, ist:

„RIESA erleben...“,

wobei dieser noch nicht konsequent genutzt wird. Dieser Slogan unterstützt das angestrebte Image, „einfach eine Stadt“ zu sein, durchaus wirkungsvoll. Dennoch fehlt eine Untersetzung mit Fakten, welche das „Erleben“ als Freizeit-Aktivität in der Stadt bestätigen. Dies könnte mit öffentlichen Stadtführungen möglich sein, die zur Zeit nicht angeboten werden können, oder mit dem geplanten Lehrpfad, der schon erwähnt wurde.

Gleichzeitig besteht das Problem, dass bereits diverse Städte mit „... erleben“ werben, zum Beispiel Straubing, Bruchsal und Tübingen. Daher sollte der Versuch angestellt werden, einen innovativeren Slogan für Riesa zu entwickeln.

Die Kommunikation der touristischen Angebote erfolgt hauptsächlich über klassische Werbung durch Anzeigen in diversen Zeitschriften (z. B. 60plusminus, Elbgeflüster, Tam-biente) oder in lokalen Tages- oder Wochenzeitungen in Form von Interviews. Darüber hinaus wird Riesa durch den Tourismusverband Sächsisches Elbland e. V. in regionalen Verbandsbroschüren vermarktet. In Beachtung der sportlichen Zielgruppen können neben klassischen Anzeigen auch spezifischere erprobt werden, im Sinne von „dynamisch, interessant, vielfältig“.

Unabhängig davon, in welchem Medium geworben wird, soll stets ein einheitlicher Auftritt verfolgt werden – jeweils mit dem Slogan, dem RIESA-Label sowie dem Logo und den Kontaktdaten der RIESA INFORMATION. Dieses Vorgehen steigert den Wiedererkennungswert der Stadt bei den Empfängern der Werbebotschaft.

¹³⁸ Vgl. dazu in Kapitel 3.3.

Diese Überlegungen sind generell für Mittelstädte anzuwenden, da ihr Bekanntheitsgrad nicht von allein wächst (, wie es z. B. für Dresden der Fall ist, da diese Stadt historisch wertvolle Gebäude mitsamt wechselvoller und weltbedeutender Geschichte bietet). Es ist also ratsam, einen einheitlichen Auftritt zu kreieren, der mit dem Angebot, den Zielen und der Strategie der Destination vereinbar ist und durch die touristischen Leistungsträger unterstützt wird.

Distributionspolitik

Distribution umfasst die Verkaufswege, auf dem das Produkt vom Produzenten zum Gast gelangt. Im speziellen Fall einer Destination ist erkennbar, dass die Leistungsanbieter diejenigen sind, die ihre Produkte an die Kunden verkaufen. Somit hat die Tourismus-Organisation nur einen kleinen Anteil an diesem Marketing-Instrument.

Eine Möglichkeit, wie sich die Tourismus-Organisation in diesen Verkaufsprozess einbringen kann, bietet das Internet. In vielen Destinationen gibt es die Möglichkeit, über Online-Buchungssysteme bestimmte Leistungen, wie Übernachtungen, Tickets oder Pauschalangebote, zu kaufen. Solche Systeme werden meist von den Tourismus-Organisationen vor Ort initialisiert und gepflegt.

Für Riesa ist ein solches System laut Aussagen der Leiterin der RIESA INFORMATION (die in der Stadt die Funktion der Tourismus-Organisation als Mitarbeiterin des Handels-, Gewerbe- und Verkehrsvereins Riesa e. V. inne hat) nicht notwendig und auch schwierig einsetzbar. Dies liegt daran, dass die Übernachtungsbetriebe eher klein (im Sinne von: familiär geführt) sind und sich auf herkömmliche Vertriebswege verlassen wollen. Da die Kooperation mit den Leistungsträgern von immenser Bedeutung ist, sollte in diesem Fall kein Zwang eingesetzt werden. Es gibt ein Gastgeber-Verzeichnis in gedruckter Form sowie eine umfangreiche Liste mit Gastgebern im Internet, aus denen sich die Gäste ihre Unterkunft wählen können.

Es ist anzunehmen, dass in vielen kleinen Destinationen ebenfalls auf Online-Buchungssysteme verzichtet wird, was keinen bedeutenden Nachteil bringen sollte.

Für die touristischen Leistungsträger tritt die RIESA INFORMATION als Vertriebsmittler auf, da zum Beispiel die Touristischen Bausteine oder andere Einzelleistungen auf Provisionsbasis für die einzelnen Anbieter verkauft werden. Dies soll auch weiterhin so gehandhabt werden, da die Tourist-Information für Riesaer und Touristen eine Anlaufstelle für Informationsbeschaffung über solche Angebote ist.

Als weitere Aufgabe der Distributionspolitik wird das Customer Relationship Management (Kundenbindungsmanagement) betrachtet. Dies wird in Riesa noch nicht umfassend prak-

tiziert, zumindest nicht durch die Tourismus-Organisation als koordinierende Stelle. Die Organisation vertraut auf die gute Qualität und ihre „Wieder-Anziehungskraft“ auf die zufriedenen Kunden.

4.3.5 Implementierung

Nach abschließender Festlegung des Marketing-Mix und Untersetzung mit Maßnahmen müssen diese umgesetzt werden. In einer Destination wird dies meist durch die Tourismus-Organisation (z. B. Fremdenverkehrsverein) durchgeführt.

Dabei wurden einige Fragen bezüglich der Umsetzung bereits in den vorangegangenen Phasen des Marketing-Management-Prozesses behandelt. So wurde im Zuge der SWOT-Teilanalyse über Stärken und Schwächen festgelegt, wer konkret in der Destination das Marketing betreiben soll. Im Rahmen dieser Analyse werden ebenso die finanziellen Ressourcen geprüft, welche jetzt teilweise als Budget des Marketings eingesetzt werden können.¹³⁹

Wie auch im sonstigen Prozess des Marketings soll die Implementierung ebenfalls mit einem Konzept unterlegt werden. Dieses sei hier nur kurz erläutert.

Freyer unterscheidet bei der Implementierung in zwei Ansätze:¹⁴⁰

- Partialansätze, welche einzelne Aspekte der Umsetzung bearbeiten und
- Totalansätze, die die Implementierung als geschlossenes Konzept darstellen.

Dabei sind Totalansätze zu präferieren, da sie die Implementierung ganzheitlich strukturell gliedern. Innerhalb der Totalansätze wird ein System aufgebaut, welches die verschiedenen Implementierungsaufgaben auf verschiedene Art gliedert. Dafür gibt es drei Arten der Gliederung,¹⁴¹ wobei hier nur eine davon erläutert werden soll.

Es handelt sich dabei um prozessorientierte Ansätze, welche dynamisch während der Phasen des Marketing-Management-Prozesses entwickelt werden. Dazu nutzt Freyer das System der Leistungsphasen, wie in der folgenden Abbildung beispielhaft gezeigt.

Ein solches Vorgehen anhand der dynamischen Implementierung entspricht auch dem Kreislauf des Marketing-Managements, was ebenfalls für diese Form der Umsetzung spricht.

¹³⁹ Vgl. Freyer, Tourismusmarketing, 2007, S. 622.

¹⁴⁰ Vgl. ebd., S. 623.

¹⁴¹ Vgl. ebd., S. 624 ff.

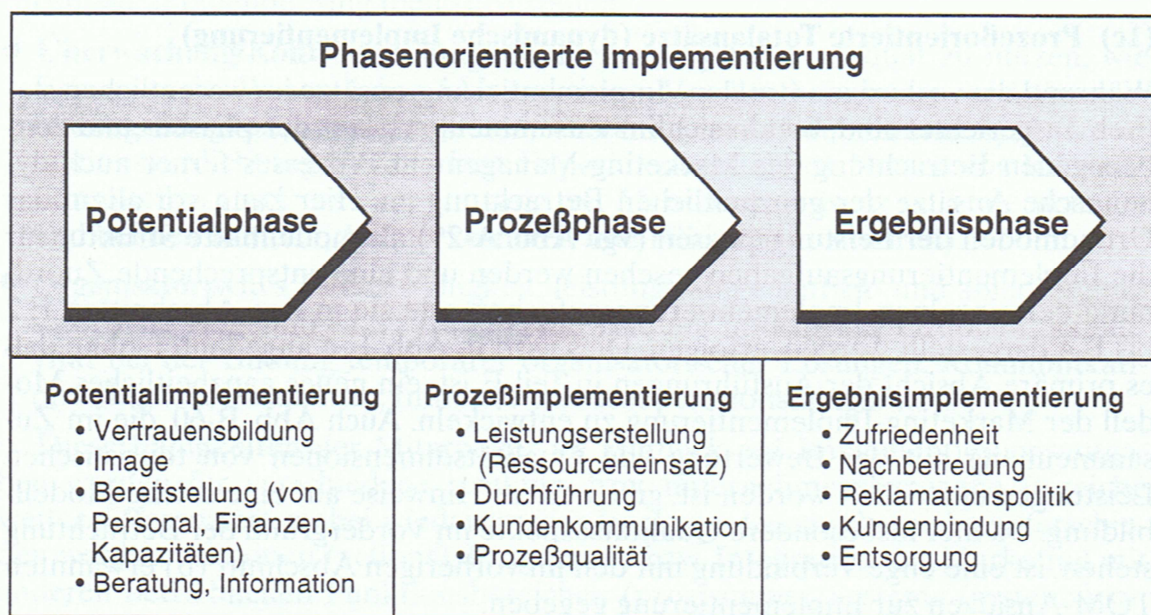


Abbildung 18 – Phasenorientierte Implementierung (übernommen von Freyer)¹⁴²

Die Phasen der allgemeinen Leistungskette (Vorleistung – Potenzialphase, Durchführung – Prozessphase, Nachbereitung – Ergebnisphase) werden ihrerseits implementiert, wofür je nach Phase unterschiedliche Umsetzungsaufgaben anfallen, wie im Folgenden erläutert wird.

Die Umsetzung in der Potenzialphase betrifft zunächst die Aufgaben der Bereitstellung und Planung von Ressourcen (personell, finanziell, zeitlich, etc.), die zur Implementierung benötigt werden. Darüber hinaus werden touristisch-relevante Aufgaben wie Beratung und Information sowie Umsetzung von psychografischen Zielen wie Vertrauensbildung und Image umgesetzt.

Implementierung im Rahmen der Prozessphase umfasst demnach die Aufgaben, welche der generellen Umsetzung des touristischen Angebots zuzurechnen sind. Unter anderem umfassen diese Aufgaben die Leistungserstellung mit entsprechendem Niveau an Qualität.

In der Ergebnisphase werden diejenigen Aufgaben umgesetzt, die der Nachbereitung dienen, zum Beispiel Maßnahmen zur Überprüfung der Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung.

Die Implementierung wird durch die jeweilige Tourismus-Organisation der Destination durchgeführt. Im für Riesas Tourismus zuständigen Handels-, Gewerbe- und Verkehrsverein Riesa e. V. gibt es keine Stelle für Marketing. Dadurch fehlt am Ende der zielgerichtete Prozess des Marketings von Analyse bis Implementierung, was durch ein für

¹⁴² Vgl. Freyer, Tourismusmarketing, 2007, S. 626.

Sommer 2011 geplantes, konkretes Tourismuskonzept einschließlich Marketingkonzept zumindest gestützt werden soll.

Nach Ansicht der Verfasserin wird in anderen Destinationen (besonders Mittelstädten) Marketing ebenfalls „nebenbei“ erledigt, obwohl die Bedeutung des Marketings zur Bekanntheitssteigerung (und in der Folge Steigerung der Gästezahl und des Umsatzes) hinreichend bekannt ist. Dies ist auch auf personelle Aspekte zurückzuführen, da in den Tourismus-Organisationen (teilweise ist der Tourismus der Stadtverwaltung angegliedert) zum einen nicht ausreichend Personal und zum anderen keine umfassende Ausbildung zu speziellen Themen des Marketings vorhanden. Dies gilt es zu verbessern, zum Beispiel durch Weiterbildungen oder Neu-Einstellung von Mitarbeitern.

4.3.6. Controlling

Den letzten Schritt im Kreislauf des Marketings als Management-Prozesses (vor dem Neu-Beginn) ist das Controlling, innerhalb dessen überprüft wird, inwieweit die Ziele der Destination mittels der Strategien und des Marketing-Mix erreicht werden konnten.

Controlling umfasst mehr als die Kontrolle der Erreichung von Zielen und Vorgaben. Vielmehr sollen im Rahmen des strategischen Controllings auch zukünftige Trends und Szenarien eingefügt werden.

Die von Wiesner zusammengestellten Merkmale von strategischem Controlling sind folgende:¹⁴³

- Zukunftsbezogene Planung/ Erwartung
- Trends/ Planungen
- Langfristig
- Chancen/ Risiken
- Szenario-Entwicklung, Prognoseverfahren, Balanced Scorecard

Es soll demnach die zukünftige Zielerreichung, welche nach Veränderung der zukünftigen Strategien etc. eintritt, bereits mit geprüft werden.

Für das strategische Controlling gibt es zwei Hilfsmittel:

1. Benchmarking

Dies bezeichnet den Lernprozess, den das Unternehmen durchläuft, wenn es die eigenen Kennzahlen mit jeweils einem Konkurrenten vergleicht. Ziel dabei ist die stetige Verbesserung – die eigene Organisation soll jeweils besser abschneiden als der Vergleichspartner.

¹⁴³ Vgl. Wiesner, Strategisches Tourismusmarketing, 2006, S. 214.

Darauf folgt im nächsten Schritt der Vergleich mit dem nächstbesseren Konkurrenten, bis schließlich alle Schritte abgearbeitet sind. Dabei sollten Destinationen (bes. Mittelstädte) realistische Erwartungen haben.



Abbildung 19 – Benchmarking auf verschiedenen Ebenen (übernommen von Wiesner)¹⁴⁴

2. Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard wurde in den 1990er Jahren entwickelt, mit dem Ziel, die einseitige und unübersichtliche Leistungsüberprüfung zu ersetzen und das Controlling der Strategie-Umsetzung anzupassen.¹⁴⁵ Der Begriff leitet sich ab von: Ausgewogenheit (bezüglich der Analysefelder: Finanz-, Kunden-, Lern- und Entwicklungs- sowie interne Prozessperspektive) und Übersichtlichkeit (in Bezug auf die Darstellung der Ergebnisse).

Im Zentrum dieser Controlling-Methode steht die Strategie des Unternehmens. Durch die Analyse (Vgl. Kapitel 4.3.1) wurden Potenziale für die Destination festgestellt, welche mittels der Strategie nutzbar gemacht werden sollen. Inwieweit diese Potenziale tatsächlich ausgeschöpft wurden, stellen die Ergebnisse in der Balanced Scorecard dar.

¹⁴⁴ Wiesner, Strategisches Tourismusmarketing, 2006, S. 215.

¹⁴⁵ Friedtag, Herwig R./ Schmidt, Walter. 17.04.2007. „Balanced Scorecard“. In: controllingportal.de. <http://bit.ly/9FRNEO> (Zugriff am 11.07.2011).

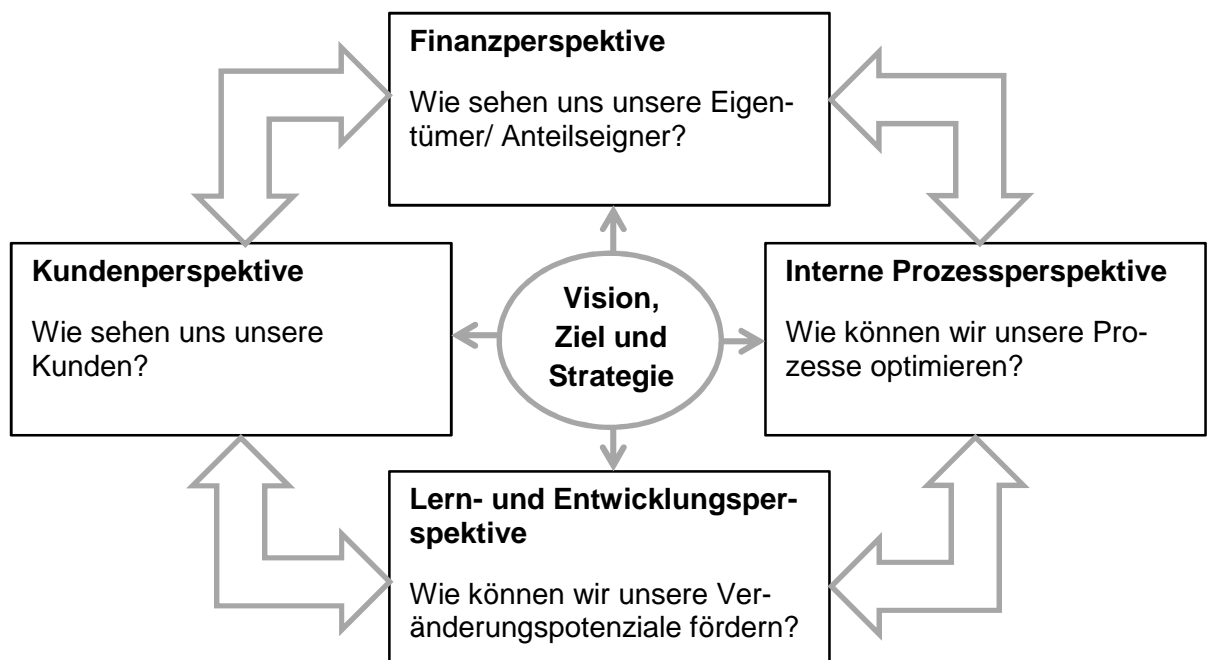


Abbildung 20 – Dimensionen einer Balanced Scorecard (eigene Darstellung nach Wiesner)¹⁴⁶

Die einzelnen Dimensionen werden mit beispielhaften Kennzahlen hinterlegt:

- Finanzperspektive (Umsatz, Kosten)
- Kundenperspektive (Kundenzufriedenheit, Bearbeitungsdauer zwischen Anfrage und Beantwortung)
- Prozessperspektive (Effizienz und Dauer der Prozesse)
- Entwicklungsperspektive (Entwicklung der Anzahl der touristischen Leistungsträger der Destination und der Angebote)

Es wird also im Rahmen der Balanced Scorecard der gesamte Prozess des Marketing-Managements nachvollzogen und auf Zielerreichung überprüft.

Ein sorgfältig durchgeführtes Controlling ermöglicht in der darauf folgenden SWOT-Analyse die Überprüfung der Erfolge des bisherigen Marketings und eventuelle Anpassung der gewählten Strategie und der Marketing-Instrumente im Marketing-Mix.

¹⁴⁶ Wiesner, Strategisches Tourismusmarketing, 2006, S. 216.

5 Fazit

Die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus für die Stadt Riesa konnte bestätigt werden. Touristen, die sich zeitweise in der Stadt aufhalten, erhöhen die Nachfrage nach Sachgütern und Dienstleistungen vor Ort und beleben dadurch die städtische Wirtschaft. Gleichzeitig muss beachtet werden, dass die Stadt nicht ausschließlich vom Tourismus abhängig ist, unter anderem durch die Ansiedelung von Industrie.

Die Notwendigkeit, für Riesa Tourismusmarketing zu betreiben, ergibt sich hauptsächlich aus der sich stetig entwickelnden Konkurrenz in der näheren Umgebung. Es werden neue Angebote entwickelt und an Konzepten gearbeitet, sodass Riesa trotz der vielfältigen und interessanten Angebote ins Hintertreffen geraten kann, wenn kein strategisch ausgerichtetes Tourismusmarketing betrieben wird. Die touristische Nachfrage entwickelt sich sowohl für die Stadt als auch für den Freistaat Sachsen positiv, sodass ausreichend Potenzial im Tourismus liegt.

Innerhalb des Management-Prozesses, welcher für das strategische Marketing angewendet werden soll, konnten Hinweise bezüglich der Anwendbarkeit auf Mittelstädte gegeben werden. Grundsätzlich gilt in Mittelstädten ein erhöhter Bedarf an Kooperationen mit anderen Städten oder Leistungsanbietern außerhalb der Stadt. Darüber hinaus wird der Zusammenarbeit innerhalb der Stadt zwischen allen Akteuren, die den Tourismus vor Ort mitgestalten. Die Möglichkeiten der Stadt Riesa sind nicht sehr beschränkt, da viele touristische Leistungen durch Vereine getragen werden, unter anderem auch die Tourist-Information, welche die touristischen Anbieter koordiniert und vermarktet.

Für die Beispiel-Stadt Riesa, in der Tourismus schon durch den Handels-, Gewerbe- und Verkehrsverein Riesa e. V. gefördert wird, bestand bisher noch kein Tourismusmarketing-Konzept. Dieser Schritt wird die nächste Aufgabe des Vereins sein, um einen konkreten Maßnahmenplan zur Steigerung der Gäste-Ankünfte und Qualität der Angebote zu initiieren. Es wird noch 2011 ein Tourismuskonzept mit anteiliger Erarbeitung eines Marketingkonzepts erstellt, für das diese Bachelorarbeit die Grundlage geschaffen hat.

Durch die Anwendung des Management-Prozesses des Marketings auf Riesa konnten allgemeingültige Hinweise für Mittelstädte gegeben werden, welche als Leitfaden dienen können. Dabei ist zu beachten, dass die in der Arbeit genannten Maßnahmen nicht konkret auf jede Stadt übertragen werden können, da jede Destination individuelle Merkmale aufweist, auf die im Marketing-Konzept eingegangen werden muss.

Anhang

Anhang 1 – Touristisches Angebot der Stadt Riesa

Rad- und Wanderwege

- Elberadweg
- Jahnatal Rad- und Wanderweg
- RIO Rad- und Wanderweg
- Planetenwanderweg im Stadtgebiet
- Variante des Pilgerwegs „Via Regia“
- Weitere Rad- und Wanderwege, welche verschiedenen Karten zu entnehmen sind

Kirchen der Stadt Riesa

- Kirche Gröba (Mai bis Oktober täglich zu besichtigen)
- Kirche Mautitz
- Kirche Pausitz
- Kirche Weida
- Klosterkirche (mit Gruft, Mai bis Oktober täglich zu besichtigen)
- Römisch-Katholische Pfarrei Sankt Barbara
- Schlosskirche Jahnishausen
- Stadtkirche St. Trinitatis (Mai bis Oktober täglich zu besichtigen)

Naturraum

- Lage an der Elbe
- Großteils naturwirtschaftliche Nutzung in der Umgebung
- Grünflächen innerhalb des Zentrums: Puschkin-Platz und Stadtpark

Touristisch relevante Einrichtungen

- RIESA INFORMATION
- Beschilderung an historischen Gebäuden der Stadt
- Caravan-/ Wohnmobilstellplätze an der Elbe
- Fähre
- Ausflugsschiff MS „Stadt Riesa“
- Fahrradgaragen
- Flugplätze Canitz und Göhlis
- Immendorffs Elbquelle
- Kloster und Tierpark Riesa
- Mannheimer Platz mit Brunnenanlage von Benno Werth und Kino
- Merzdorfer Teich mit Freizeitinsel Riesa
- Teigwaren Riesa GmbH – Nudelcenter
- Rathaus mit Kapitelsaal
- Rathausplatz mit modernem Zunftbaum
- Sitz der Neuen Elblandphilharmonie in Gröba
- Stadtmuseum Riesa
- Stadtbahn „Stahl-Max“
- Städtische Galerie
- Sternwarte

Events

- erdgas arena als große Veranstaltungshalle (bis 9.000 Sitz- oder 13.000 Stehplätze)
- Stadthalle „stern“ (bis 800 Personen)
- Im Stadtmuseum und diversen Gastronomie- und Beherbergungsbetrieben gibt es weitere Veranstaltungsräume
- Regelmäßige Veranstaltungen im Stadtgebiet (z. B. Stadtfest, Automeile)

Sport-Angebote

- Fahrradverleih
- Angelteiche
- Freibad Riesa-Weida
- Hallenschwimmbad
- WM-Halle
- Bob-Anschubbahn
- Leichtathletik-Stadion
- Tennis-Halle
- Kletterwand im OLYMPIA-Sportzentrum
- Kegel- und Bowlingbahnen
- Gruppenangebote speziell für Sportler, z. B. Bootstouren
- Walkingpfade und Stadtpark als Areal zum Walken, Joggen o. ä.
- Sportpfad am Eselteich in Glaubitz

Anhang 2 – Vergleich einiger Tourismusmarketing-Konzepte

In der folgenden Tabelle wurden Tourismusmarketing-Konzepte unterschiedlicher Destinationen ausschließlich nach ihrem Inhalt (laut Inhaltsverzeichnis) gelistet. Dabei wurde die Größe der Destination und Bedeutung des Tourismus für die örtliche Wirtschaft außer Acht gelassen. Ziel dieser Untersuchung war, herauszufinden, inwieweit zwischen den Konzepten Gemeinsamkeiten bestehen.

Freiberg	Altenburg
<ul style="list-style-type: none"> - Analyse - Marketingpotenziale - Marketingleitbild (Image, Positionierung, Zielgruppen, Marketingziele, Strategien) - Handlungsprogramm (Aufgaben) 	<ul style="list-style-type: none"> - Vermarktungsstrategie (Leitbild) - Zielmärkte und Zielgruppen - Langfristige Planung (Konkurrenzanalyse, Leitthema) - Produkterstellung - Innenmarketing - Außenmarketing
Sächsisches Elbland	Vorarlberg (Österreich)
<ul style="list-style-type: none"> - Ziele und Strategie der Marketingarbeit (Produktlinien) - Innenmarketing - Außenmarketing - Erfolgskontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> - Markt- und Wettbewerbssituation - Leitbild - Vision - Marketingziele - Marketinginstrumente - Marketingplanung
Dresden	Rathenow
<ul style="list-style-type: none"> - Analyse - Marketingstrategie - Marketing-Maßnahmen - Dienstleistungsbezogene Produkte - Dienstleistungsbezogene Marketingplanung 	<ul style="list-style-type: none"> - Grundlagen der Marketingplanung - Kooperationen und Partner - Marketingziele - Innenmarketing - Außenmarketing

Tabelle 13 – Vergleich einiger Tourismusmarketing-Konzepte (eigene Darstellung, Quellen sind in der Quellenangabe zu entnehmen)

So unterschiedlich die Konzepte aufgebaut sind, finden sich mehrheitlich die gleichen Schwerpunkte, nämlich: Analyse, Vision (oder Leitbild), Marketingziele, Strategien und Marketing-Maßnahmen.

Anhang 3 – SWOT-Analyse für den Tourismus in Riesa

Der Übersichtlichkeit halber werden zunächst Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken in getrennten Tabellen aufgeführt und danach in verknappter Form in die SWOT-Matrix eingeführt.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Gute Verkehrsanbindung an A14, A13 und B169 - Räumliche Nähe zu Großstädten (Leipzig, Dresden) - Stündl. Zugverbindung nach Dresden und Leipzig - Direkte Lage an Elbe-Radweg zw. Meißen und Strehla 	<ul style="list-style-type: none"> - Von Dresden aus liegt Riesa im „Schatten“ von Meißen - Das für das Elbland charakteristische Weinanbaugebiet reicht nicht bis Riesa
<ul style="list-style-type: none"> - Lage an der Elbe mit Elbauen und „totem Arm“ - Leicht hügelige Umgebung ist gut geeignet für Radtouren - Ausgebautes Radwegnetz - Historisches Zentrum - Charakter einer kleinen Stadt (Wochenmarkt mit regionalen Produkten, kurze Wege) - Vielfältiges Sportangebot - Teigwaren Riesa GmbH (Nudelcenter) ist überregional bekannt – übernimmt Funktion eines touristischen Leuchtturms (Punkt, der aus Angebot heraussticht) 	<ul style="list-style-type: none"> - Wegen landwirtschaftlicher Nutzung gibt es keine großen zusammenhängenden Waldgebiete in der Nähe - Sehenswürdigkeiten sind zum Großteil nicht überregional bekannt, weshalb sie nur wenige Besucher anlocken - Lage an der Elbe wird zu wenig genutzt (Strand, oder Surfschule etc.) - Angebote für Kinder sind da, werden aber nicht ausreichend genutzt
<ul style="list-style-type: none"> - In der Gastronomie gibt es unterschiedliche Betriebe (Bars, Restaurants, Kneipen, etc.) über das gesamte Stadtgebiet verteilt - Es gibt regionale und internationale Küche - Im Gastgewerbe sind unterschiedliche Klassen (Pensionen, Hotels, Ferienwohnungen) - Es sind ausreichend Kapazitäten vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Auslastung hält sich seit Jahren relativ konstant - Jugendherberge im Stadtzentrum fehlt (die nächste ist etwa 20km entfernt)
<ul style="list-style-type: none"> - Der HGV e. V. ist Mitglied im TV Elbland e. V. und wird von dort unterstützt. - Zusammenarbeit mit touristischen Leistungsträgern ist gut. - Tourist-Information als Anlaufpunkt für Touristen. - Marketing übernimmt die Tourist-Info, finanzielle Mittel für Tourismus stellt die Stadt bereit - Touristische Produkte werden hauptsächlich über klassische Werbung vermarktet, was gut wahrgenommen wird (z. B. in offizieller Broschüre des Elberadwegs) - Broschüren haben einheitliche Darstellung, sie sind aktuell und modern gestaltet 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategische Planung wird noch nicht durchgeführt, soll aber behoben werden - Internetauftritt www.tourismus-riesa.de entspricht nicht dem sonstigen (modernen) Auftreten der Stadt - Es gibt keine öffentlichen Stadtführungen (ständige)
<ul style="list-style-type: none"> - Auslastungen der Übernachtungsbetriebe bleiben kontinuierlich auf gleichem Level - Es kommen immer neue Gäste wegen dem Elberadweg. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aufenthaltsdauer ist kurz, da viele Gäste nur „auf der Durchreise“ sind (Elberadweg, Tagestouristen)

Tabelle 14 – Stärken-Schwächen-Analyse für Riesa (eigene Darstellung)

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> - Ausbau der B169 als Zubringer zur A4 um schnellere Verbindung zur Autobahn zu gewährleisten 	-
<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung von neuen Markt-Segmenten ist für Riesa noch möglich - Positive Entwicklung des Städtetourismus und gleichzeitig wachsendes Interesse an Landtourismus - Quellmarkt ist hauptsächlich nationaler Natur und ist einfach zu bearbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Ähnliche touristische Angebote wie in Riesa sind im Umland zu finden, dadurch entwickelt sich jede Destination zur Konkurrenz

Tabelle 15 – Chancen-Risiken-Analyse für Riesa (eigene Darstellung)

Die folgende Darstellung zeigt eine SWOT-Matrix, welche Stärken und Schwächen mit Chancen und Risiken in Verbindung bringt und jeweils Maßnahmen aufzeigt:

	Chancen ...	Risiken ...
Stärken ...	Maßnahmen, um unter Einsatz der Stärken die Chancen des Marktes zu nutzen	Maßnahmen, um Risiken durch Stärken zu vermeiden
Schwächen ...	Maßnahmen, um mit den Chancen die Schwächen zu minimieren	Maßnahmen, um Schwächen abzubauen, damit Risiken keinen Einfluss auf diese mehr haben können

Tabelle 16 – Darstellung einer SWOT-Matrix (eigene Darstellung)

	Chancen <ul style="list-style-type: none"> - Ausbau der Infrastruktur - Möglichkeit, neue Marktsegmente zu erschließen - Städte- und Landtourismus bleibt beliebt - Quellmarkt ist Region und Deutschland - Elberadweg ist Deutschlands beliebtester Radweg 	Risiken <ul style="list-style-type: none"> - Ähnliche Angebote gibt es in der Region überall - Andere Destinationen (bes. größere, bereits bekannte) werden durch die regionale Tourismus-Organisation mehr gefördert und beworben (z. B. Meißen)
Stärken <ul style="list-style-type: none"> - Lage ist eher ländlich, aber gute Verkehrsanbindung - Ausgebautes Radwegenetz - Charakter einer kleinen Stadt - Vielfältiges Angebot - Qualifizierte Tourist-Information - Einsatz von Vereinen 	<ul style="list-style-type: none"> - Durch Charakter einer kleinen Stadt Landurlauber locken, die Nähe zu einer Stadt suchen. - Städtetouristen, die die großen, bekannten Städte bereits gesehen haben, die Vielfalt Riesas näherbringen (als Geheimtipp kommunizieren). - Lage am Elberadweg nutzen: Rastplatz an Radweg in Zentrumsnähe einrichten (mit Infos und Verweis auf andere Radwege, um Riesa als Ausgangspunkt für Touren anzubieten). 	<ul style="list-style-type: none"> - Vielfalt auf kleinem Raum gibt es in anderen Destinationen so nicht, da sich Vereine (z. B. Kulturschleuder e. V.) engagieren und das Angebot damit erweitern. - Über aktive Mitarbeiter in der Tourist-Information (ständig aktuelle Auslagen, professionelle Kundengespräche) wird Riesa langsam, aber stetig bekannter. Durch diesen Service wird Weiterempfehlung der Kunden initiiert. (Zufriedene Kunden als Werbeträger)
Schwächen <ul style="list-style-type: none"> - Großteil der Sehenswürdigkeiten ist überregional nicht bekannt - Günstige Übernachtungsmöglichkeiten im Zentrum fehlen - Keine öffentlichen (ständigen) Stadtführungen - Kurze Aufenthaltsdauer der Gäste 	<ul style="list-style-type: none"> - Durch gute Infrastruktur sind günstige Unterkünfte im Umland zur Übernachtung geeignet, wodurch zentrumsnahe Angebote ersetzt werden können. - Da auf dem Elberadweg immer neue Kunden anreisen, wird die kurze Aufenthaltsdauer ausgeglichen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovative Stadtführungen als Differenzierungsmerkmal von anderen Destinationen mit ähnlichem Angebot. - Durch Ausweitung der Marketing-Aktivitäten sollen die Sehenswürdigkeiten überregional bekannt gemacht werden, um von gezielter Unterstützung durch die regionale Tourismus-Organisation unabhängig zu agieren.

Tabelle 17 – SWOT-Matrix am Beispiel Riesa (eigene Darstellung)

Literaturverzeichnis

- Adam, Brigitte:** „Mittelstädte. Eine stadregionale Positionsbestimmung“. In: Information zur Raumentwicklung, 8.2005, 2005
- Bieger, Thomas:** Management von Destinationen. 7. Auflage, München: Oldenbourg Verlag, 2008
- Bruhn, Manfred:** Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 10. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010
- Freyer, Walter:** Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft, 5. Auflage, München: Oldenbourg Verlag, 2007
- Krippendorf, Jost:** Marketing im Fremdenverkehr, 2. Auflage, Bern/ Frankfurt am Main/ Las Vegas: Peter Lang Verlag, 1980
- Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa GmbH (N.I.T.) (Hg.):** Urlaubstourismus in Sachsen. Untersuchung der Marktsituation und der Potenziale für den Tourismus in Sachsen auf Basis der Reiseanalyse 2010, o. O. u. J., 2010
- Pesch, Jürgen:** Marketing. 2. Auflage, Konstanz: UVK Verlag, 2010
- Roth, Peter/ Schrand, Axel:** Touristikmarketing. 4. Auflage, München: Verlag Vahlen, 2003
- Schoof, Björn:** Stadtmarketing für Kleinstädte. Ziele und Instrumente am Beispiel der Stadt Pattensen, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller, 2008
- Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (Hg.):** Fortschreibung der Grundzüge sächsischer Tourismuspolitik. 2004
- Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (Hg.):** Grundzüge der sächsischen Tourismuspolitik. Zusammenfassung. 2004
- Steffenhagen, Hartwig:** Marketing. Eine Einführung, hrsg. von Hermann Diller und Richard Köhler, 6. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2008
- Stolpmann, Markus:** Tourismusmarketing mit Profil. Reiseziele positionieren – Gäste und Kunden gewinnen. Landsberg am Lech: mi-Fachverlag, 2007
- Trendscope (Hg.):** Radreisen der Deutschen 2008. Individualpaket Elberadweg Süd. 2009 (im PDF-Format zur Verfügung gestellt durch die Projektkoordinatorin „Elberadweg Süd“ des Tourismusverbands Sächsische Schweiz e. V.)
- Walter, Alexander:** Entwicklungschancen und Optionen ostdeutscher Klein- und Mittelstädte anhand von drei Fallbeispielen, o. O., Grin Verlag, 2007
- Wiesner, Knut A.:** Strategisches Destinationsmarketing. Erfolgsfaktoren für touristische Organisationen und Leistungsträger. Berlin: Gmeiner Verlag, 2007
- Wiesner, Knut A.:** Strategisches Tourismusmarketing. Erfolgreiche Planung und Umsetzung von Reiseangeboten. Berlin: Schmidt Verlag, 2006

Wöhler, Karlheinz: „Tourismusmarketing“. In: Tscheulin, D.K./ Helmig, B. (Hg.): Branchenspezifisches Marketing. Grundlagen – Besonderheiten – Gemeinsamkeiten. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2001

Ohne Verfasser: Entwurf der Vorbereitungsgruppe. Acht Thesen zur weiteren Diskussion. In: Riesaer. 10/2011, 11.3.2011

Statistiken

Deutscher Reiseverband (Hg.): Fakten und Zahlen zum deutschen Reisemarkt 2010.
In: drv.de <http://bit.ly/nrxlv1>
(letzter Zugriff am 28.6.2011)

Deutscher Tourismusverband e. V. (DTV) (Hg.): Zahlen, Daten, Fakten, 2010.
In: deutschertourismusverband.de [http:// bit.ly/nWleNz](http://bit.ly/nWleNz)
(letzter Zugriff am 28.6.2011)

RIESA INFORMATION (Hg.): Statistische Zahlen. Statistik per 31.12.2010. Riesa, 2011

RIESA INFORMATION (Hg.): Versendung Info-Material 2010. Riesa, 2011

Stadtverwaltung Riesa (Hg.): Statistisches Jahrbuch 2010.
http://www.riesa.de/deu/verwaltung/statistik/media_statistik/jahrbuch_2010.pdf
(letzter Zugriff am 28.6.2011)

Statistisches Bundesamt (Hg.): Tourismus in Zahlen. Teil A, 2009
In: destatis.de <http://bit.ly/oiun3x>
(letzter Zugriff am 28.6.2011)

Statistisches Landesamt Sachsen (Hg.): Statistischer Bericht 2010. Beherbergungsgewerbe im Freistaat Sachsen
http://www.statistik.sachsen.de/download/100_Berichte-G/G_IV_1_m12_10.pdf
(letzter Zugriff am 28.6.2011)

Statistisches Landesamt Sachsen (Hg.): Ankünfte im Freistaat Sachsen nach Reisegebieten ab 2000
In: statistik.sachsen.de <http://bit.ly/quATXQ>
(letzter Zugriff am 28.6.2011)

Statistisches Landesamt (Hg.): Ankünfte und Übernachtungen in Beherbergungsstätten des Freistaates Sachsen nach dem Herkunftsland der Gäste ab 1992 (Auswahl).
In: statistik.sachsen.de [http:// bit.ly/rsPcrm](http://bit.ly/rsPcrm)
(Zugriff am 10.07.2011)

Winkler, Karin (FUR e. V.): Modulbericht RA 2010. Kurzurlaubsreisen und Städtereisen. Kiel, 2010

Tourismusmarketing-Konzepte

Beirat der Initiative F.U.N. (Hg.): Marketingplan 2011 für die Wassertourismusinitiative
F.U.N. Flusslandschaft Untere Havelniederung.
In: rathenow.de <http://bit.ly/qkDJmn>
(letzter Zugriff am 28.6.2011)

Dresden Werbung und Tourismus GmbH (Hg.):
Mittelfristige Marketingstrategie. 2007 bis 2010.
http://www.dresden.de/media/pdf/dwt/mittelfrist_marketstrat_2007-2010.pdf
(letzter Zugriff am 28.6.2011)

Landesverband Vorarlberg Tourismus (Hg.):
Touristisches Marketingkonzept Vorarlberg 2006 - 2010
http://homes.tiscover.com/vbgtour/pdf_files/Marketingkonzept2006_10.pdf
(letzter Zugriff am 28.6.2011)

Lorenz Tourismusberatung GmbH (Hg.):
Marketingkonzept. Entwicklungsgebiet „Freiberg 2010“, Berlin

Stadt Altenburg (Hg.): Marketingplan 2007 und Marketingbericht 2006.
<http://www.abg-net.de/fileadmin/ABG-Net.de/pdf/marketingplan2007.pdf>
(letzter Zugriff am 28.6.2011)

Tourismusverband Sächsisches Elbland/ Weinbauverband Sachsen (Hg.):
Marketingplan 2009, Meißen

Sonstige elektronische Quellen

beLocal GmbH (Hg.): Reiseführer Riesa
<http://www.belocal.de/riesa/index,28532.html>
(Zugriff am 12.6.2011)

Block, Jürgen/ Icks, Stephanie: Stadtmarketing.
In: bcsd.de. <http://bit.ly/nlyfqz>
(Zugriff am 30.5.2011)

Braunschweig, Daniel: Tourismusmarketing.
In: uni-bonn.de. <http://bit.ly/oil6NM>
(Zugriff am 1.5.2011)

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hg.):
Laufende Stadtbeobachtung – Raumabgrenzungen. Stadt- und Gemeindetypen in
Deutschland.
In: bbsr.bund.de. <http://bit.ly/qoz2SK>
(Zugriff am 02.06.2011)

Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e. V. (Hg.):
Stadtmarketing.
In: bcsd.de. <http://bit.ly/pMDaJP>
(Zugriff am 30.5.2011)

Conradt, Cornelia:

Berlin im Vergleich mit anderen Metropolen.
In: ucconradt.de. <http://bit.ly/q49HC1>
(Zugriff am 1.5.2011)

Deutscher Tourismusverband Service GmbH (Hg.): DTV i-Marke. Mindestkriterien.

In: deuschertourismusverband.de. <http://bit.ly/mYrIPv> <http://www.deutscher-tourismusverband.de>
(Zugriff am 26.6.2011)

Fischer, Katrin: Die Stadt - Definition, Terminologie und Klassifikation.

In: mygeo.info. <http://bit.ly/qN6iac>
(Zugriff am 1.5.2011)

Friedag, Herwig R./ Schmidt, Walter: Balanced Scorecard.

In: controllingportal.de. <http://bit.ly/9FRNEO>
(Zugriff am 11.07.2011).

Landestourismusverband Sachsen e. V. (Hg.): Touristische Strukturen in Sachsen.

In: ltv-sachsen.de. <http://bit.ly/qbzzEc>
(Zugriff am 22. April 2011)

Landestourismusverband Sachsen e. V. (Hg.): Was sind die Vorteile einer Mitgliedschaft im LTV?

<http://www.ltv-sachsen.de/cgi-bin/click.system?s=Mehrwert%20f%FCr%20Mitglieder&navid=1026&sid=c>
(Zugriff am 20.5.2011)

Sächsisches Staatsministerium des Innern (Hg.): Raumstruktur.

In: landesentwicklung.sachsen.de. <http://bit.ly/nr94Of>
(Zugriff am 10.6.2011)

Sächsisches Staatsministerium des Innern (Hg.): Raumkategorien. Verdichtete Bereiche im ländlichen Raum.

<http://www.landesentwicklung.sachsen.de/900.htm>
(Zugriff am 10.6.2011)

Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (Hg.): Struktur.

In: smwa.sachsen.de. <http://bit.ly/oMHNHg>
(Zugriff am 19.5.2011).

Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen mbH (Hg.): Gesellschafter der TMGS.

In: sachsen-tourismus.de. <http://bit.ly/pfDczj>
(Zugriff am 21.05.2011)

Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen mbH (Hg.): Die Mitglieder.

In: reiseland-sachsen.de. <http://bit.ly/rrOxqY>
(Zugriff am 21.05.2011)

Tourismusverband Vogtland e.V. (Hg.): Wir über uns.

<http://www.vogtlandtourist.de/cgi-bin/click.system?navid=1014&sid=de>
(Zugriff am 20.5.2011)

Wirtschaftslexikon (Hg.): Strategische Erfolgsposition (SEP).

In: wirtschaftslexikon24.net. <http://bit.ly/ohm3mo>
(Zugriff am 18.6.2011)

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Riesa, den 15. Juli 2011

Maria Gläser